

## 【別紙】事業承継委員会活動報告

### (1)第一回事業承継委員会

日時：2019年6月10日

講師：事業引継ぎ支援センター

テーマ：「中小企業における事業承継の現状」

ポイント：

事業承継において、事業承継を行うことは「経営の承継」と「資産の承継」の2つがあり、最近では「知的資産の承継」を加えた3つとなっている。

事業承継における課題としては経営者の高齢化と後継者が不在という問題。さらには承継対策が必要であるという認識の不足と重要とわかっていても取り組んでいないという実態がある。

広島における事業承継に対する取り組みとして、事業引継ぎ支援センターを広島商工会議所内に設置し、第三者承継を進めている。

加えて親族内承継支援を進めるプッシュ型事業承継高度化事業を国としても強化しており、広島県事業承継ネットワーク事務局が設置されている。

(講義資料)

# 中小企業の事業承継について

令和元年6月10日

広島県事業承継ネットワーク事務局  
広島県事業引継ぎ支援センター

## 草創と守成といずれが難きや。

創業の時と、その後の守りの時ではどちらが困難か。

## 創業守成

何事も新しく始めることよりも、始めたことを軌道にのせて守っていくことのほうが難しいという意味の「創業は易く守成は難し」の由来となった故事。

2

## 『引き際』が大切

いかに成功をおさめていても、いい仕事をしていようとも、最後次第で台無しになってしまう。

『始める』よりも難しいのが『終わる』こと

スポットライトを浴びて喝采を受ける時期があり、  
やがて、若いとともに、そのライトに照えられない時が来る。  
『もっと続けて欲しい』という気持ちはわかるのだけれど・・・。  
引くべき時は間違えないほうがいい。  
喝采が鳴り止まぬうちに、舞台を降りたほうがいい。  
舞台を降りた後は、静かに、静かに、思索を深める時期を迎えたほうがいい。  
肉体の老いを超えた、その先の、すばらしい『何か』をつかむために。

3

## 企業の命運はいつも四択であること

企業の命運

存続

売却

廃業

倒産

1

## 事業承継は経営者として最後の大事な仕事

- 回塊の世代サラリーマンの定年退職はピークを越えた
- 回塊の世代経営者の世代交代はこれから本格化する
- 事業承継を先送りしている企業が多い。  
→先送りしても何も変わらない。ただ時間が無駄に過ぎるだけ

2

## 事業承継とは

『現経営者から後継者への事業の上手なバトンタッチ』



“経営の承継”と“資産の承継”といった二つの側面

相続税対策と思われがちだが、相続税対策は事業承継対策の一部。

事業承継は中小企業独特の問題？ 所有と経営の一致

6

## 振り返ってみれば、30年前にも事業承継

### バブル経済期

不動産価格と日経平均高騰を背景とした自社株評価額



評価額軽減対策 = 事業承継対策

純資産価額方式 = 資産の評価が軸

類似業種比準方式 = 日経平均が軸

7

## 所有と経営の一致について

同族企業（ファミリー企業）の利点



- ① **所有と経営の一致**により、意思決定に対する他からの制約が少ない。  
⇒意思決定の大胆さやスピードが実現しやすい。
- ② 規模と関わって、企業内のコミュニケーションが容易で、人間関係も密なことである。  
⇒トップと従業員の間での、また従業員相互間での意思疎通や合意形成が行われやすい。
- ③ 長期志向での経営が可能であり、成果がでるまでの継続的な取組みを我慢強くできる。

所有と経営の分離

上場企業などにおいては、株主が会社を所有する者であり、代表取締役が会社を経営する者であることが多い。代表取締役は、会社を所有する者の集まりである株主総会において選任された取締役の中から選定される。**所有と経営の分離は、代表取締役と株主が異なれば協力的な経営判断を助くことができ健全な経営が実現できるとしている。**



## 世界に類をみない長寿企業大国

●日本には長い歴史を持つ「老舗」「長寿企業」が多数

創業200年以上の企業数

1位 日本 3000社以上

2位 ドイツ 1500社超

3位 フランス 300社超

創業100年以上の企業数 3万3259社 (2018年)

☆世界最古の企業

「金剛組」 西暦 578年

四天王寺建立 …… 四天王寺のお抱え宮大工

聖徳太子が招聘



## 【参考】広島県内の老舗企業

帝国データバンク資料より

	企業名	業種	所在地	創業年 (西暦)
1	尾道造酢株式会社	食酢製造	尾道市	1582年
2	赤松製薬有限公司	医薬品小売	広島市中区	1615年
3	株式会社 てんぐ	宝石貴金属製品小売	広島市中区	1619年
4	株式会社虎屋本舗	生菓子製造	福山市	1620年
5	有限会社尼子商店	特殊産業用機器卸	広島市中区	1642年
6	白牡丹酒造株式会社	清酒製造	東広島市	1675年
7	株式会社吉文	生鮮魚介卸	広島市西区	1688年
8	小野酒造株式会社	清酒製造	山県郡	1697年
9	株式会社瀬良商店	不動産代理・仲介業	福山市	1707年
10	三和酒造株式会社	清酒製造	神石郡	1716年

■広島県内で明治末年（1912年）までに創業した「老舗企業」（個人事業、各種法人含む）は、2011年8月末時点で605社。

10

## 時代、世代、事業という三つの大きな変化に対応して、生き残ってきた

老舗企業輩出率上位（業歴100年以上を老舗企業と定義）

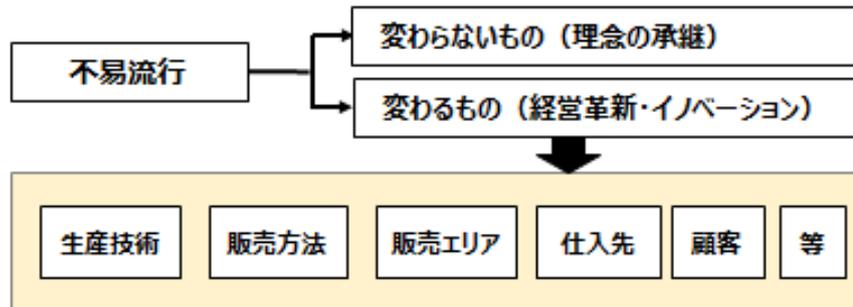
	都道府県名	企業数（社）	輩出率（%）
1	京都府	1,403	4.73
2	山形県	766	4.68
3	新潟県	1,379	4.29
4	島根県	375	4.03
5	福井県	578	4.00
32	広島県	860	2.21

出典：帝国データバンク「老舗企業」の調査報告書（2019年）

11

## 事業承継で重要なこと

長寿企業の共通点 > 不易流行



12

## ダーウィンの進化論

最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるのでもない。

唯一生き残るのは、変化できる者である

13

## 3代目が家業をダメにすると言われるが、



創業者は懸命に会社を立ち上げ、2代目はその苦勞を見守りながら成長する。

3代目が生まれる頃には事業も安定するようになり、生まれながらの社長は順調に跡目を継いでいく。

ところが、苦勞の経験値が少ないと困難に打ち勝つことができない。創業者の事業がいつまでも順調に推移することはなく、変革を求められるようになる。その変革に応えられるだけのものを3代目が獲得していなければ、会社は停滞しついに倒産ということもある。

14

## 親族への承継失敗の共通項

### ① 相当な経営能力がない人の承継

例えば、良好な人間関係の構築が苦手な人やリーダーシップのない人は、能力不足のため承継は失敗する。

### ② 必要な次期経営者像を詰めないままの承継候補の決定

身近な人が推薦しない人材はダメ。表裏を知っている人の意見は重要である。

### ③ 気力、意欲、意志のない人への承継

身内だからといって事業承継させるほど、経営は甘くない。

### ④ 「親バカの期待」のみでの承継

会社は社会生活のインフラである。身勝手な承継は多くの関係者を不幸にする。候補者を過大評価も過小評価もしてはならない。

### ⑤ 現経営者の準備不足

組織・財務・人事・計数などの「管理」や承継準備がなされていないならば、成功の確率は低くなる。

15

# 事業承継の一般論

16

## 事業承継には三つの方法がある

親族内承継

企業内承継  
役員・従業員等

親族外承継

魅力ある事業でないと  
子供もリスクを取ってまで  
継ぐ気にならない

魅力ある事業でないと  
従業員もリスクを取ってま  
で継ぐ気にならない

魅力ある事業でない  
と、売れない。  
より高い金額で売れない。

17

## さらに事業承継は8パターンに区分される

親 →子への承継

親 →娘婿などの義理の子供への承継

親 →甥、姪、いとこ・ハトコなどの遠縁への承継

親 →妻、兄弟などの同世代への承継

親族内承継

親 →従業員、取締役など社内の他人への承継

親 →他社から招聘した他人への承継

親 →他社(者)へ事業や株式を譲渡して承継

親族外承継

親 →自己の責任において廃業・休業・清算

廃業

18

## 承継する内容も三つ

人（経営）の承継

資産の承継

知的資産の承継

経営権

・株式  
・事業用資産  
・資金

・経営理念  
・技術や技能  
・ノウハウ  
・人脈  
・顧客情報等

・顧客情報等

19

## 「知的資産」の承継

「事業承継とは、“現経営者から後継者へ事業のバトンタッチ”を行うこと」



【引用】 中小企業  
事業承継支援に関する経営レポート作成マニュアル

### 【知的資産の定義】

知的資産とは「従来のバランスシート上に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である。人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランドなど）、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表には現れてこない目に見えにくい経営資源の総称」

知的資産とは、財務的な成果を生み出す企業  
基盤や強みの源泉＝**事業そのもの**



事業承継の成功には、「知的資産」をいかに円滑に  
承継できるかがカギ

20

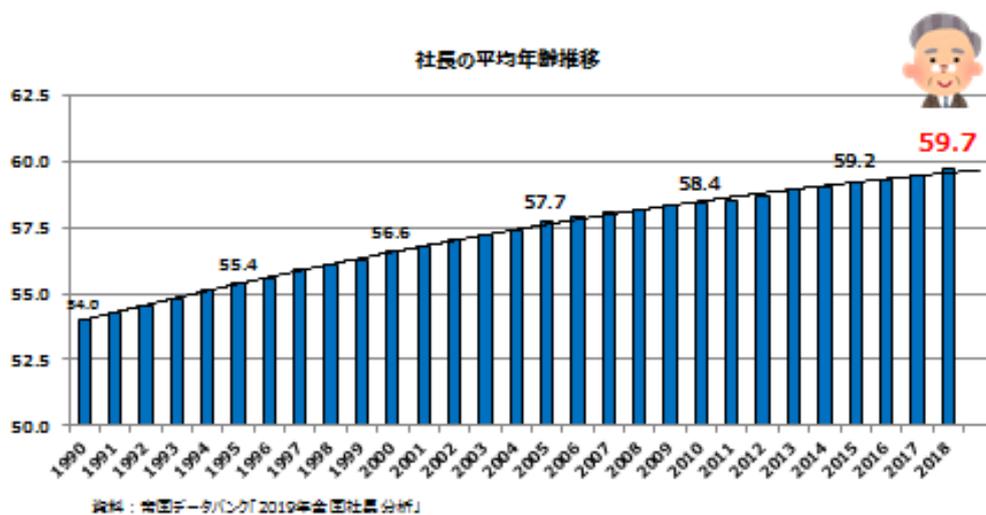
## 知的資産の具体例

人的資産 (Human Asset)	従業員が退職する際に、持ち出される資産 《例》人に帰属するノウハウ、技術、人脈、経験など
組織（構造）資産 (Structural Asset)	従業員が退職しても、会社（組織）に残る資産 《例》企業理念、商標、データベース、仕組みなど
関係資産 (Relational Asset)	企業の対外関係に付随したすべての資産 《例》顧客、供給先、金融機関、支援者との関係など

21

## 事業承継問題の一般論

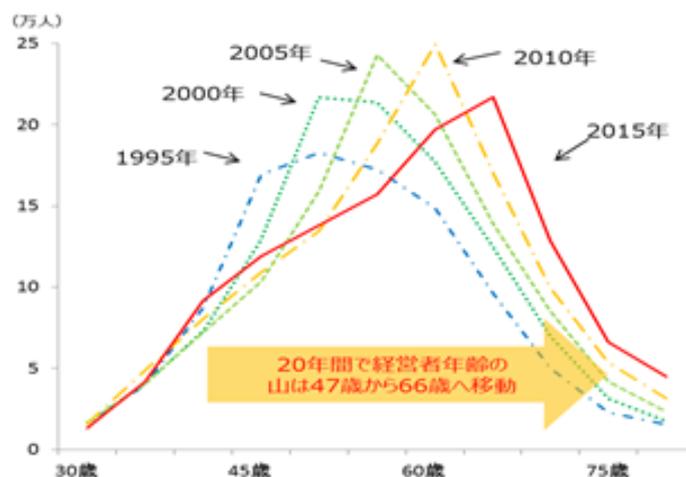
- 社長の平均年齢は、一貫して上昇
- 2018年には59.7歳と過去最高を更新



22

## 事業承継問題の一般論

経営者の高齢化が進展。年齢のピークは66歳に。

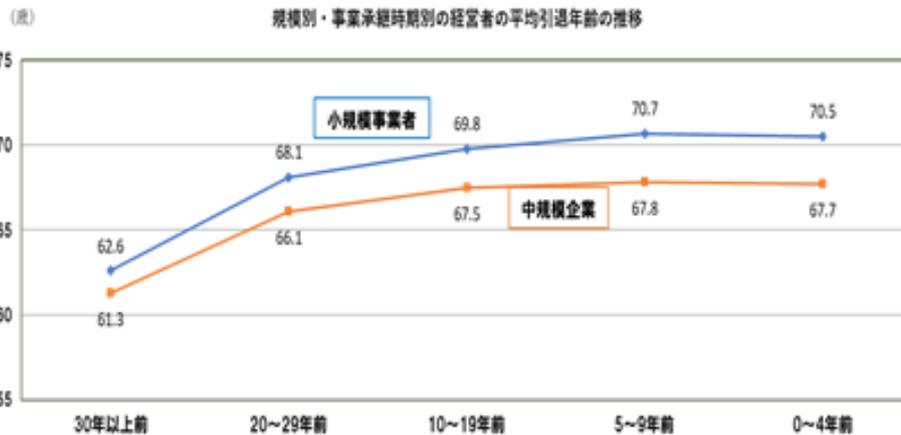


(出典)中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」(2015年12月、株式会社帝国データバンク)、(株)帝国データバンク「COSMOS1企業単独財務ファイル」、「COSMOS2企業概要ファイル」再編加工

23

## 事業承継問題の一般論

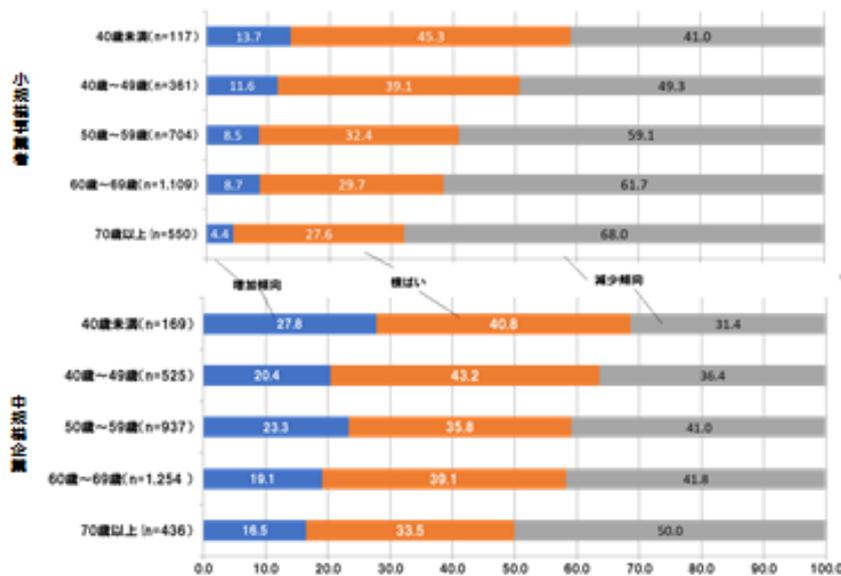
- 経営者の平均引退年齢は上昇傾向
  - ⇒小規模事業者の方が、中規模企業よりも引退年齢が高い。
- 経営者が高齢である企業ほど、経常利益の状況について、『減少傾向』と回答する割合が高い



24

## 事業承継問題の一般論

### 経営者の年代と経営状況



25

## 事業承継を妨げる後継者不在という難題

帝国データバンクの調査によれば、企業の8割以上が事業承継を経営問題と認識している一方、実際に対策に着手しているのは四社に一社の割合に留まっている。**中小企業の社長の半数以上が60歳以上という状況**のなか、その多くの企業が事業承継の準備を行っていない。



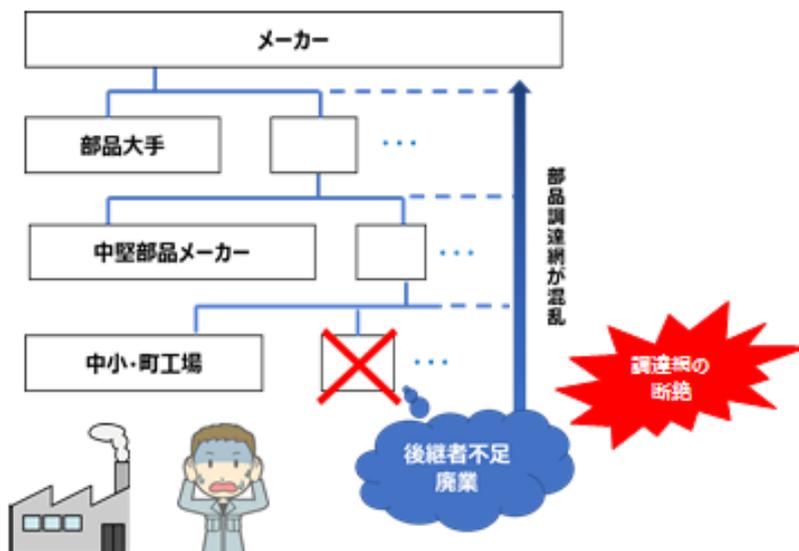
一番の理由は後継者がいない！  
事業承継を進める上での最初の課題であり、かつ最大の難題

26

## サプライチェーンの視点



中小企業や町工場の廃業は大手にも痛手



27

## デンソー、中小の取引先存続へ支援 ～調達網維持狙う～

日本経済新聞電子版 2018年10月4日掲載



後継者不足による中小企業の倒産割合が増える中、製造大手などが取引先存続に乗り出す。デンソーやコマツは取引先の倒産による部品供給網の断絶を防ぐため後継者の育成を支援。豊田通商は中堅地帯に倒産企業の買収を積極化する。2025年ごろまでに70歳を超える経営者は約245万人いるが半数で後継者が決まっていない。町工場を含めた中小の倒産問題は製造業の存立に関与するが、対策が急務になる。

**デンソー**は豊田通商社長を中心に約100社の取引先に対し後継者育成を支援する。30～40歳の若手幹部候補生を対象に1年かけて企業経営や人材育成などセミナーを開催する。**後継者不足に悩む中小企業は供給網の断絶を最大の課題**だ。

**コマツ**も取引先企業で構成する青年会組織で後継者育成の研修を開く。自社の経営幹部を育成する際に、取引先の若手幹部候補生も取り組みも進める。**豊田通商は部長級候補の育成へ向けて、上場企業グループの取引先で後継者問題に直面する部長クラスや役員クラスを買収を積極化する**。17年末には東電のサンバイザーで国内最大手の共和産業（愛知県豊田市）を買収した。

例年23万点の部品を扱う豊田通商は、3次と取引先をたどると中小企業や町工場も多い。ある部長クラスでは有力取引先が後継者不足で倒産を繰り返す。倒産は維持したが、同様の事態が頻発することを経営に悩む。一定の技術を持つ中堅中小企業だけでなく、金属加工やプレス成形など町工場でも急に倒産すれば代替部品が確保しづらく、経営が不安定になったりする。

経済産業省によると、経営者が25年ごろまでに70歳を超える企業のうち後継者が決まらなかったのは127万社に上る。放棄すれば約650万人の雇用が失われ国内総生産（GDP）が約22兆円損失する恐れがあると試算する。

地方経済の冷え込みなど日本経済全体に影響が広がるため、政府が対策を強化する。中小企業の経営者や役員にかかる社会保険負担をできる限り軽減し、後継者不足を4月に導入。倒産企業であるほど負担額が大きくなり、事業継続が難しいという問題点を経済省が、

中小企業が後継者の有無など事業継続の現状を簡易的に把握する事務局を全国に設置。倒産の危機に直面する前M&A（合併・買収）など様々な選択肢を検討できるようにする。

中小企業が後継者を探る動きもある。東証ホールディングス（東京・中央）はとがった技術を持つが倒産の危機にある町工場に出資しグループ化する取り組みを進める。すでに豊田通商やアルファグループは約12社に出資し、国内外の大手企業からの経営継承を導く。

# 「自分はまだまだ大丈夫」

# その過信が不幸を招く

## 「自分はまだ大丈夫」という過信

どうします？ご自身に“万が一”の事態が起きたときのリスク管理

オーナー社長が急逝



## 「自分はまだ大丈夫」という過信

どうします？ご自身に“万が一”の事態が起きたときのリスク管理

トップ不在の状態に

- 
- 業務が滞る
  - 取引先や銀行に不信感を与える
  - 会社が混乱する
  - 従業員に不安を与える
  - 親族間でもめ事が起こる

## 必ずくる「その時」の違い

「死ぬ日」は決められないが、「引退の日」は決められる

「死ぬ日」は神のみぞ知るであるが、「引退の日」は社長が決められる。

### ☞ 決定的な違い

#### 事業承継についての準備の差

「引退の日」が決められていない  
＝ダッシュしなければならないことがわからない。

「引退の日」が決められている  
＝ダッシュすべきかゆっくりでも良いかの判断可能。

22

## 【参考】事業承継は突然に!

事例 先代の急逝で突然の事業承継



従業員30名規模の菓子メーカーを30年前に創業した基可社長は57歳で、三人の息子に恵まれた。次男と三男は他社に就職し、長男は家業を継ぐ前提で大学卒業後、同業他社に修行に出ている。長男は外に出て5年経っているため、そろそろ家業に戻り、次期社長として経営の勉強をする時期にさしかかっていたが、基可社長、長男ともに**事業承継はまだ先**と考え、次のアクションを遅らすことなく、ずるずると**時間だけが経過する**日々を過ごしてきた。そうしたなか、基可社長が病気を発症し、**突然逝去**してしまった。社内の混乱を鎮めるため、経理部長を務める基可社長の妻が暫定的にトップに就任し、事業の継続を目指した。しかし、妻は経営に関しては業人同然で、社内の指示命令系統が混乱をきたした。次第に社内の求心力が失われ、**先行きを悲観**して辞めていく従業員が現れ始めた。そこで急きょ、長男が家業を継ぎ、新社長に就任したが、経営の意思決定に時間がかかるなど業務に支障がでてきた。社長交代の混乱で次第に社内は分裂し、組織の一体感は失われてしまった。さらに**基可社長を長年支えてきた番頭格の従業員**にとって、**突然現れた長男**の存在は面白くない。次第に**長男と番頭格の従業員との対立構造**が出来上がり、現場でも二つの派閥争いに発展してしまった。社内の混乱は業界にも知れ渡り、取引に悪影響を及ぼす可能性がでてきた。

23

## 事業承継対策の必要性

【事業承継に関する問題の例】

- トップの交代が経営に与える負のインパクト
- 突然の経営者の死亡による引継ぎ不足
- 経営者の能力が低下しているのに地位を手放さない
- 社内の人間関係
- 後継者の不在、後継者の能力不足
- 株主の相続人間での遺産分割の不調
- 多額の相続税がかかる



…など

26

## 事業承継は難しい!!

事業承継は難しい。将来を左右する重要事項でありながら、同族会社であれば**20年～30年に1度**。

大切だと認識していながら、その準備やノウハウが不足している企業が多い。

「中小企業の7割は、事業承継に失敗している」と言われることがある。

なぜなら、

- (1) 経験不足……社内で事業承継を経験したことがない
- (2) 認識不足……事業承継取組を軽視
- (3) 準備不足……十分な経験を積まないうちにバトンタッチ などが考えられる



27

## 【参考】事業承継トラブルチェックリスト

社長と後継者 (後継者候補)の関係	社長と後継者の間に心情的な距離がある
	必要な場以外、コミュニケーションをとる機会があまりない
	コミュニケーションは必要事項が中心で、互いの私的な生活や趣味はあまりない
後継者候補	社長は可能な限り後継者になりたいという気持ちが高い
	社長は後継者に対して、「経営者の資力がまだ不十分」という気持ちが高い
	後継者はいないが、営業一筋と異業経験に異りがある
次世代経営体制整備	役員に後継者がいる、または候補が後継である
	役員と後継者との間に心情的な距離がある
	次世代役員/幹部候補の機嫌が煩雑でなく、人材確保・育成の取り組みも不十分
経営実績	経営理念やビジョン、中長期的な経営の方向性が見える形になっていない
	かつての成功体験に基づいた社長独自の経営ポリシーがある
	富強や仕業に強くない口癖でのやりとりが多い
組織マネジメント方法	社長は職務の仕組みよりも、カリスマ力で組織を引っ張っていくタイプだ
	社長は決裁権限や意思決定などのルールを整備するよりも、自ら指示を出していくタイプだ
	社長は管理会計やITに頼らず、自らの経験・勘で判断していくタイプだ

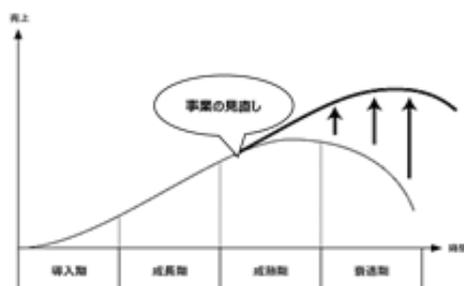
※上記のようなオーナー企業が経営承継トラブルに発展しやすい?

出所：あす社研

25

## 創業は新築、承継はリフォーム

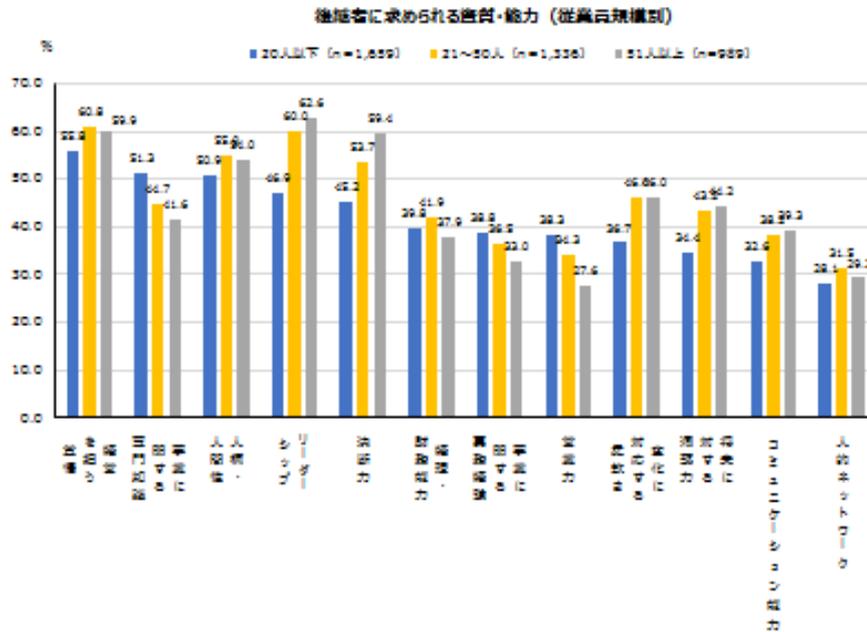
### 承継は、創業とは違った能力が必要



- 事業承継を進めていくためには、会社の現状を正しく理解することが必要。
- 改善や効率化等を行う必要がある業績については「磨き上げ」が必要。

27

## 後継者に求められる資質・能力



38

## 後継者の帝王学

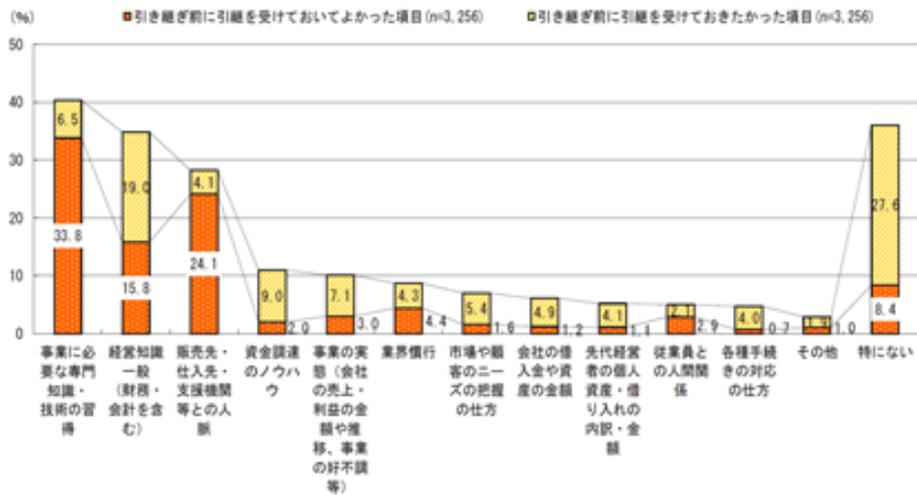
具体的には突き詰めたリーダーシップ論とでも言うべきものである。マネジメントスキルや部下をコーディネートする方法といった限定的なものではなく、様々な幅広い知識・経験・作法など、跡継ぎとしての人格や人間形成に到るまでをも含む全人的教育である。

また、いわゆる学校での教育という概念とは根本的に異なり、自分の家系を後世へ存続させ繁栄させる、という使命感を植えつけることを目的としている。

39

## 承継の際、必要な引継ぎ項目

現経営者が先代経営者から事業承継をする際に、重要と考える引継ぎ項目



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」(2015年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所)  
 (注)本図は複数回答であるが、本図では「引き継ぎ前に引継ぎを受けておいてよかった項目」、「引き継ぎ前に引継ぎを受けておきたかった項目」とも回答の上位1位を集計している。

## 敗軍の将、兵を語る

## 生涯現役を買かれて他界した、あるカリスマ経営者

### 【敗軍の將、兵を語る】

- ・ワシは生涯現役！最後まで会社の実権を譲らなかったぞ！
- ・オレ流（カリスマ&ワンマン経営）を買いたぞ！
- ・得意先とのパイプ役も、下請先を束ねることもワシがやって、皆をまとめてきたぞ！
- ・銀行との折衝も、重要な財務戦略や資金繰りも、すべてワシがやったぞ！

### 【敗軍の將からの教訓】

- ・人は永遠には生きられない。  
⇒早く後継者を決めて、将来、社長になった場合の予行練習をさせるなど、事業承継の準備を進める。
- ・相続の後で、急に会社の舵取りを行わなければならない後継者。  
⇒ただでさえ難しい時代なのに、とても経営をやり切れない…。
- ・“継がせる側の決断”が必要（思い切ってバトンタッチ）。
- ・“継ぐ側の覚悟”も必要（中途半端な気持ちではダメ）。
- ・お眼鏡にかなう後継者がいないのなら、身内以外から招聘する、いっそのことM & Aで会社を売却する方法も!?

42

## 『うちは規模が小さいから…』と油断した、ある経営者



ワシが死んでも、うちぐらいの規模なら何とでもなるだろうと思っていたのに…

### 【敗軍の將、兵を語る】

- ワシが死んでも、うちぐらいの規模なら何とでもなるだろうと思っていたのに…
- ・相続の後で、急に経営を任されることになった息子達は、とても会社経営をやり切れず、会社の業績も悪化。会社が傾いてしまった。
  - ・経営方針や後継の座を巡り、長男と次男の内紛も起きた。
  - ・株式の承継（誰が何株引き継ぐか）についても、長男と次男の内紛が起きた。

### 【敗軍の將からの教訓】

- ・事業承継に会社の規模は関係ない。全ての会社、経営者の問題。
- ・誰が後継者なのかを、キチンと決めておく。
- ・後継者となる息子には、生前に“経営の予行演習”をさせておく。
- ・自社株は“会社の支配権”。  
➢ 後継者に多くが渡るように手立て（生前贈与や遺言書の作成）を講じておく。
- ・事業承継は“相続税の節税対策”と違う。  
➢ 相続税が課税されないから、何もなくて良い訳ではない。



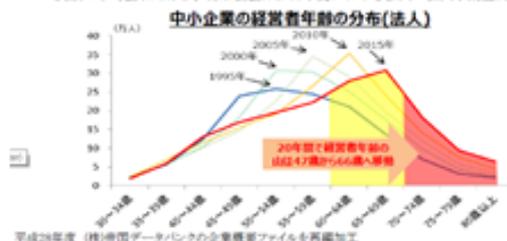
43

# 国の事業承継支援について

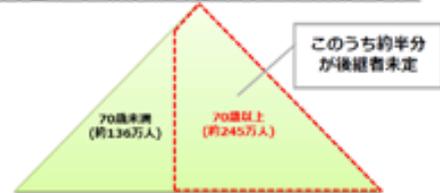
## 中小企業の事業承継は喫緊の課題

- 今後10年の間に、70歳(平均引退年齢)を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、うち約半分の127万(日本企業全体の1/3)が後継者未定。
- 現状を放置すると、中小企業廃業の急増により、2025年頃までの10年間累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性※。特に地方において、事業承継問題は深刻。

※2025年までに経営者が70歳を超える法人の31%、個人事業者の68%が廃業すると仮定。雇用者は2009年から2014年までの間に廃業した中小企業で雇用されていた従業員数の平均値(5.13人)、付加価値は2011年度における法人・個人事業主1者あたりの付加価値をそれぞれ使用(法人：6,065万円、個人：526万円)。



中小企業・小規模事業者の経営者の2025年における年齢



- 事業承継問題の解決なくして、地方経済の再生・持続的発展なし

特に地方において経営者の高齢化は深刻  
60歳以上の経営者割合(法人)

1 秋田県	66.7%
2 鳥取県	62.8%
3 佐賀県	60.9%
4 北海道	60.3%
5 茨城県	58.9%



(出典)東京商工リサーチのデータを再編・加工  
※30歳以上と判断可能なデータ。数字の企業におけるデータ

全国各地の産地において後継者不在による倒産・廃業が進展  
産地における倒産・廃業の理由(複数回答)



(出典)日本経済研株式会社調査  
※全国175の産地を対象とし、263の産地(西陣織、益子焼、川口調物等)からの回答を元に調査。45

## 切れ目のない事業承継の支援策

- ◆ 後継者が決まっている企業には税制措置による円滑な承継を、決まっていない企業には気付きの機会提供、マッチング支援等により後継者探しを支援。承継後のチャレンジを支援することも重要。
- ◆ 切れ目のない事業承継支援を、今後10年で集中して実施する。

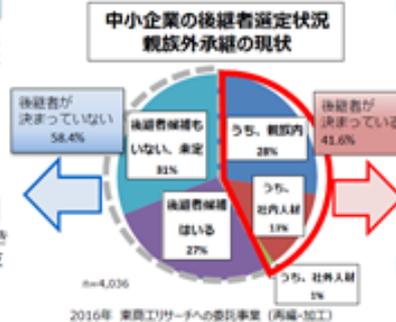
### 承継前の準備・税制・マッチング支援

#### 気付きの機会提供

- ✓ 事業者の身近にいる金融機関、士業等専門家が経営者に働きかけ、プッシュ型事業承継診断を徹底実施(年5万者)し、専門家を派遣する費用等を支援。休廃業リスク分析等のデータも活用することで、集中的・効果的な働きかけを行う

#### マッチング支援

- ✓ 年間1千~2千件のマッチングが実現できるよう、専門家の増員等「事業引継ぎ支援センター」の体制を強化するよう支援。



#### 税制の拡充

- ✓ 事業承継税制の以下の要件を、10年限定で抜本拡充
  - ①対象株式等の上限の撤廃
  - ②対象者の拡大
  - ③雇用要件の抜本的見直し
  - ④売却・廃業時の減免制度の創設
- ✓ 近年増加する親族外承継を後押しするため、M&Aに係る登録免許税、不動産取得税を減免

#### 金融支援の充実

- ✓ 承継に必要な資金(M&Aや設備投資に必要な資金)の低利融資
- ✓ 承継の際の経営者の個人保証の適正化を検討

### 承継後のチャレンジ支援

#### 事業承継補助金

- ✓ 事業承継やM&Aを通じた事業引継ぎを契機として、経営革新や事業転換に取り組む中小企業の設備投資等を支援する。

45

## 施策の方向性

### 10年間を事業承継支援の集中実施期間として強化

#### 経営者の気づきの提供

5年間で25~30万社を対象にプッシュ型の事業承継診断を実施

#### 税制拡充

・事業承継税制の抜本拡充

#### 後継者マッチング支援

・事業引継ぎ支援センターの体制強化

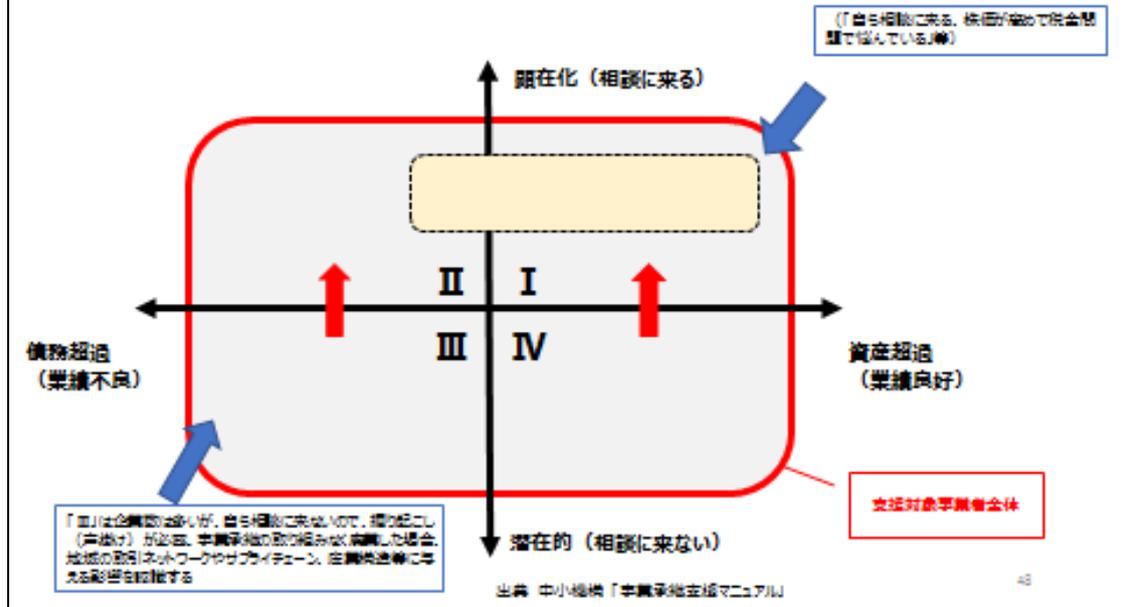
#### 金融支援の充実

・承継に必要な資金(M&Aや設備投資)の低利融資  
・経営者保証の適正化を検討

47

# 事業承継支援の考え方

## 事業承継支援をマトリクスで考える

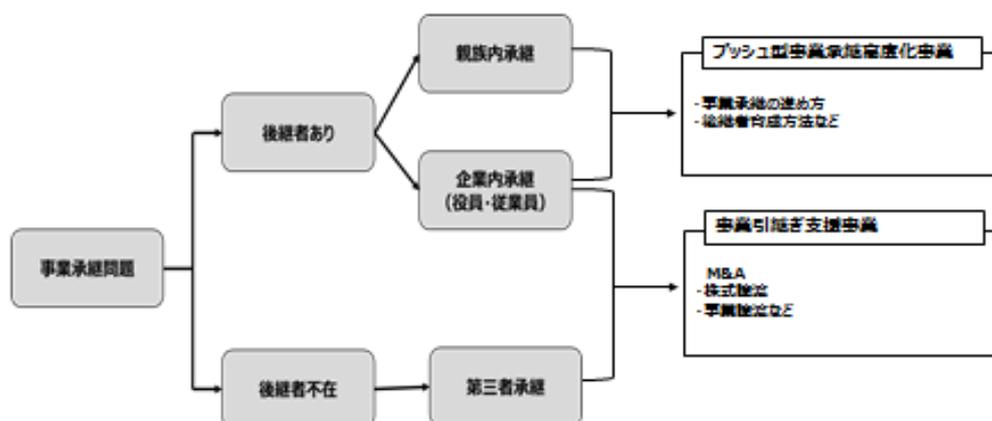


## 現在の事業承継支援について

これまでの流れ

- 平成26年4月 **事業引継ぎ支援事業の開始**  
広島県事業引継ぎ支援センター開設  
(広島商工会議所内)
- 平成29年7月 広島県事業承継ネットワーク構築
- 平成30年4月 **プッシュ型事業承継高度化事業の開始**  
広島県事業承継ネットワーク事務局設置  
(広島商工会議所内)
- 平成30年5月 広島県事業引継ぎ支援センター福山事務所開設  
(福山商工会議所内)

## 事業の区分



20

**後悔を残さず、会社を残す。**

**後継者不在の事業者のための**

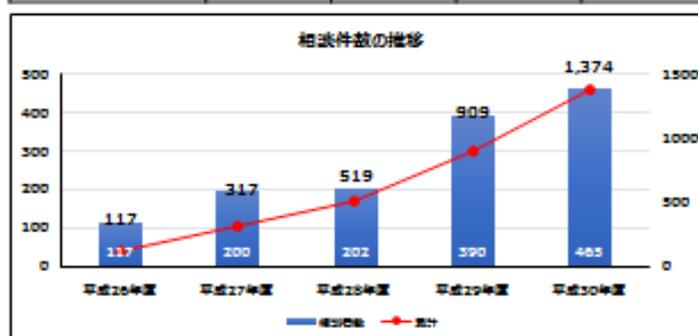
**事業引継ぎ支援センター**

21

## 引継ぎ支援センター相談対応の状況 5年間の推移

相談状況の推移

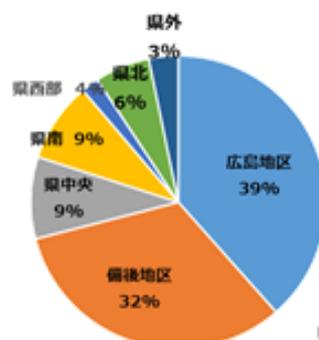
	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	累計
相談社(者)合計	117	200	202	390	465	1,374
譲渡希望(売り)	30	70	82	155	150	487
譲受希望(買い)	36	85	82	166	222	591
その他	51	45	38	69	93	296
相談対応件数	157	397	506	939	1,318	3,317
成約件数	3	10	16	32	41	102



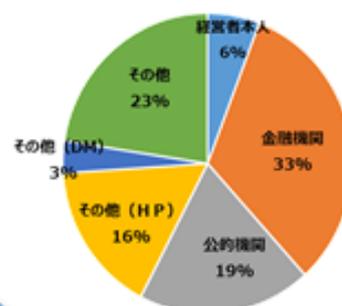
22

## 相談対応の状況

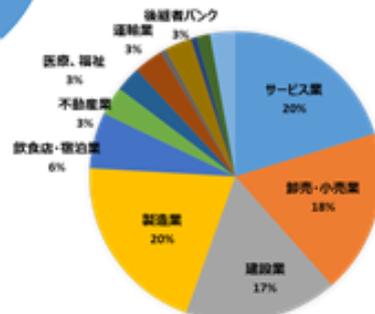
◇相談者の所在別件数



◇相談のルート別件数



◇業種別件数



23

## 【参考】全国の状況

### 相談社数

順位	都道府県	相談社数
	北海道	267
	宮城県	163
3	埼玉県	529
1	東京都	1,147
	静岡県	316
	愛知県	224
2	大阪府	633
	鳥取県	118
	島根県	251
	岡山県	341
4	広島県	465
	山口県	262
	福岡県	385

### 成約数

順位	都道府県	成約数
	北海道	24
	宮城県	10
	埼玉県	27.5
1	東京都	61
3	静岡県	40
	愛知県	33.5
3	大阪府	40
	鳥取県	20
	島根県	18
	岡山県	20
2	広島県	41
	山口県	20
	福岡県	25

24

# ご清聴ありがとうございました



## 広島県事業引継ぎ支援センター

電話 082-555-9993 (広島)  
084-999-2217 (福山)

福山事務所 不在時は広島に転送されます。

Mail : h-hikitsugi@crest.ocn.ne.jp

22

(2)第二回事業承継委員会

日時：2019年8月2日

講師：デロイトトーマツ税理士法人 東京事務所 パートナー 樋口亮輔氏

テーマ：「事業承継税制」

ポイント：

事業承継税制においては一般措置と特例措置があり、一般措置の提供要件については、雇用の確保などの要件充足がネックとなっていた。

特例措置においては H30 年の改正により創設された措置であり、申請件数は大幅に増加した。

一方で特例措置における猶予免除まで確定事由に該当しないように注意し続けることが必要。

H31 年 10 年間の時限措置として、新たに個人版事業承継税制が創設された。

主な免除事由は法人版事業承継税制と類似している。

広島税理士会においては特例措置に係る事前説明・確認事項を徹底すべく、確認書を用いたチェックを行っている

(講義資料)

**Deloitte.**  
デロイトトーマツ

広島経済同友会 御中



**事業承継委員会 勉強会資料**  
デロイトトーマツ税理士法人  
2019年8月2日

## 目次

◆ はじめに	2
◆ 事業承継税制の概要	4
◆ 制度の変遷と活用状況	8
◆ 特例措置の概要	12
◆ 事業承継税制の詳細	19
◆ 制度の留意点	32
◆ Appendix 個人版事業承継税制	34

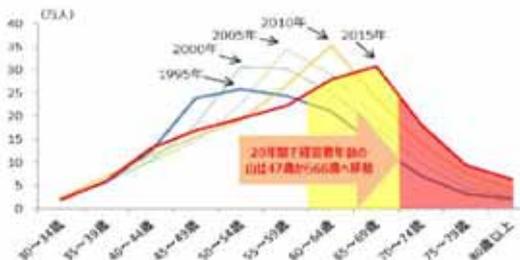
## はじめに

# 今後数年で多くの中小企業が事業承継のタイミングを迎えますが、事業承継の準備はあまり進んでいない状況と推定されます

FOR DISCUSSION  
DRAFT  
PURPOSE ONLY

## 中小企業における事業承継の問題点

《中小企業の経営者年齢の分布》



《経営者年齢別の売上高(3年間)》



出所:「2019年度 中小企業・小規模事業者関係 税制改正について」2018.12 中小企業庁

- 経営者年齢の分布のピークは、1995年は50代前半だったが、20年後の2015年では66歳となっている
- 中小企業経営者の平均引退年齢は70歳であるといわれるが、あと4年でピークの山が平均引退年齢に差し掛かる
- また事業承継の準備には5年～10年ほどかかるといわれるが、60代の経営者でも約6割が事業承継をこれから準備すると考えている
- このまま放置すれば中小企業の廃業が急増し、単なる事業承継の問題というだけでなく、日本経済の土台も崩れてしまうことになりかねない状況である

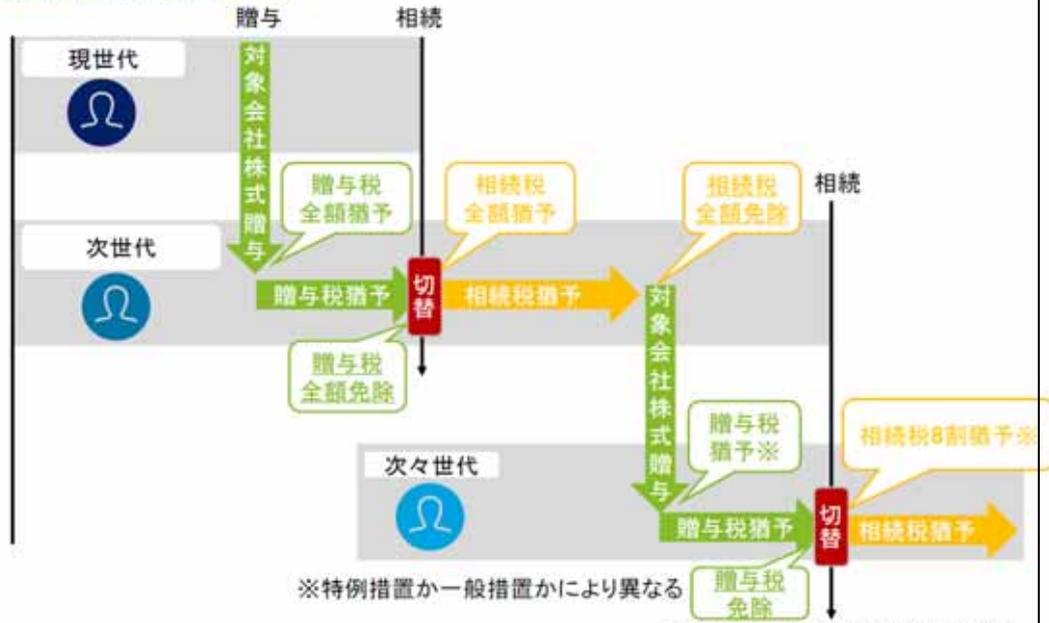
FOR DISCUSSION  
DRAFT  
PURPOSE ONLY

## 事業承継税制の概要

現世代から次世代、次々世代へ自社株を継続して承継する際、一定の要件の下、贈与税・相続税が猶予・免除されます

FOR DISCUSSION  
DRAFT  
PURPOSE ONLY

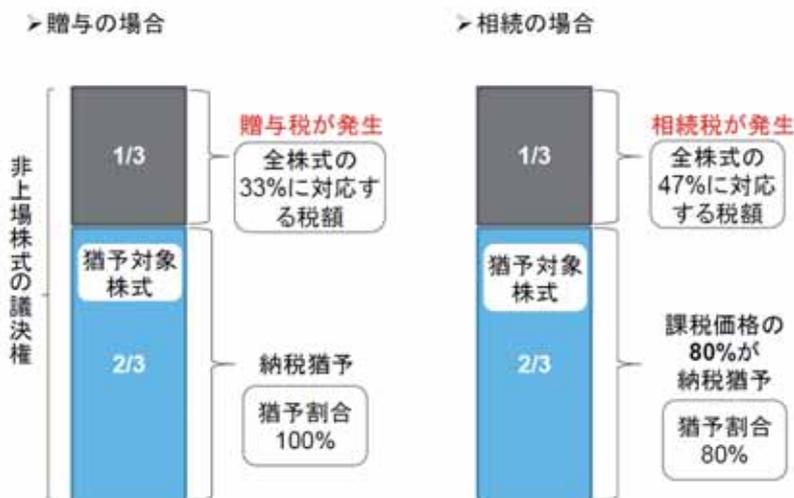
事業承継税制の活用イメージ



事業承継税制(一般措置)を適用すると、議決権株式の2/3までを限度として、贈与税は全額、相続税は80%が猶予されます

FOR DISCUSSION  
DRAFT  
PURPOSE ONLY

事業承継税制【一般措置】における納税猶予イメージ



一般措置を適用するかの判断にあたっては、雇用の確保要件などの要件充足がネックとなっていると想定されます

FOR DISCUSSION  
**DRAFT**  
PURPOSE ONLY

事業承継税制【一般措置】の概要

項目	項目
納税猶予対象株式	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営承継円滑化法により県から認定を受けた中小企業者の株式</li> <li>発行済議決権株式総数の3分の2のみ対象</li> </ul>
贈与税の納税猶予割合	100%
相続税の納税猶予割合	80%
贈与税から相続税への猶予切替時	原則、贈与時の対象株式の価額により相続税の猶予税額を計算
雇用確保要件	承継後5年間平均8割確保
贈与者等の範囲	複数の株主(但し、最初は先代経営者が贈与等すること)
後継者の範囲	後継者は1人限定
猶予が免除される主な要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>贈与者の死亡(贈与税の納税猶予のみ)</li> <li>後継者の死亡</li> <li>後継者が事業承継税制により次の後継者に贈与等した場合 等</li> </ul>
経営環境変化に対応した減免制度	倒産や事業再生等の一定の場合のみ
期間	恒久的
相続時精算課税制度との併用	可能

7

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Tax Co.

FOR DISCUSSION  
**DRAFT**  
PURPOSE ONLY

## 制度の変遷と活用状況

8

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Tax Co.

事業承継税制は、平成20年の創設以来、要件が厳格になったり緩和されたりしながらアップデートが続いています

FOR DISCUSSION  
DRAFT  
PURPOSE ONLY

主な改正内容の変遷(1/2)

H20		事業承継税制創設
H22	厳	認定会社が、外国関係会社や医療法人の持分を保有している場合は、その部分について猶予計算の対象外
H23	緩	適用要件の一つである、『関係会社が上場会社や大会社などに該当しないこと』について、その関係会社の範囲を『代表者と生計を一にする親族が支配する会社』と限定
H25	緩	贈与時の、先代経営者の役員退任要件を代表者退任(役員のみでも良い)に緩和
	緩	後継者を先代経営者の親族に限定しない
	緩	従業員の8割維持の要件について、『5年毎年』から『5年平均』に緩和
	緩	猶予確定時の利子税について、経営承継期間(5年)経過後に猶予確定した場合は、経営承継期間には利子税を課さない
	緩	株券不発行会社でも適用を可能
	緩	適用要件としての、経済産業大臣の事前確認制度の廃止
	厳	認定会社や後継者グループが上場企業の株式を1銘柄につき3%以上保有する場合は、その部分について猶予計算の対象外
	厳	適用会社の収入が零をこえることの要件について、営業外収益や特別損益は除く

9

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Tax Co.

適用を受けた後に、税制改正により後からはしごを外される可能性があることに留意が必要です

FOR DISCUSSION  
DRAFT  
PURPOSE ONLY

主な改正内容の変遷(2/2)

H27	緩	2代目(贈与税猶予中)が3代目に贈与する時も制度の対象範囲へ(1代目死亡時には3代目に対する遺贈となる)
H29	緩	事業承継税制と相続時精算課税制度(贈与時の税率一律20%)の併用可
	緩	贈与から相続の納税猶予制度に切り替える時、認定会社等が中小企業者や上場企業である要件を撤廃
H30	新	特例措置(令和9年までの時限措置)の創設
		<ul style="list-style-type: none"> <li>全株納税猶予の対象</li> <li>100%贈与税・相続税が猶予される</li> <li>複数の後継者へ承継可能</li> <li>令和5年3月までに特例承継計画の提出が必要</li> <li>従業員の5年平均8割維持の実質撤廃</li> <li>業績悪化時の猶予税額の減免制度あり</li> </ul>
	緩	一般措置と特例措置の共通改正点
		<ul style="list-style-type: none"> <li>複数の人からの承継が可能</li> </ul>
H31	緩	資産保有型会社等に該当しても、それがやむをえない場合は、6か月の間に解消すれば猶予継続
	新	個人版事業承継税制の創設

10

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Tax Co.

## 事業承継税制は、平成30年度税制改正における時限的な特例措置の創設により、大幅に申請件数が増加しています

FOR DISCUSSION  
DRAFT  
PURPOSE ONLY

### 事業承継税制の活用状況

- 事業承継税制は平成20年に成立。
- 要件が厳しく、適用後も継続的な要件の継続が必要なため、これまで活用が進んでいなかった。
- 平成30年度税制改正により、時限的ではあるものの大幅に要件が緩和され、適用を検討する経営者が増加している。

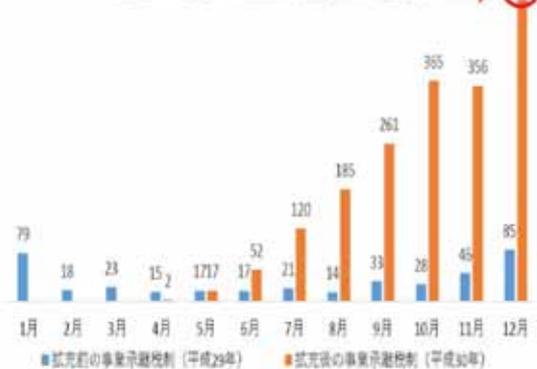
<年間認定件数の推移> (件)

年度	相続税	贈与税
平成20年	57	-
平成21年	165	29
平成24年	89	69
平成25年	126	69
平成26年	151	46
平成27年	219	273

<認定件数> 相続税:959件、贈与税626件  
(平成28年9月末現在)

<H29年・30年の申請件数> (件)

拡充前は、年間400件程度の申請であったが、  
拡充後は、足元の申請件数は年間6,000件に迫る勢い。



出所「事業承継に関する現状と課題について」(中小企業庁)一部抜粋加工

出所「事業承継・創業政策について」H31.2.5 中小企業庁

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Tax Co.

## 特例措置の概要

FOR DISCUSSION  
DRAFT  
PURPOSE ONLY

現行措置は、全株式の2/3までが猶予の対象でしたが、特例措置が創設されたことにより、全ての株式が100%猶予・免除対象となりました

FOR DISCUSSION  
DRAFT  
PURPOSE ONLY

### 猶予のイメージ

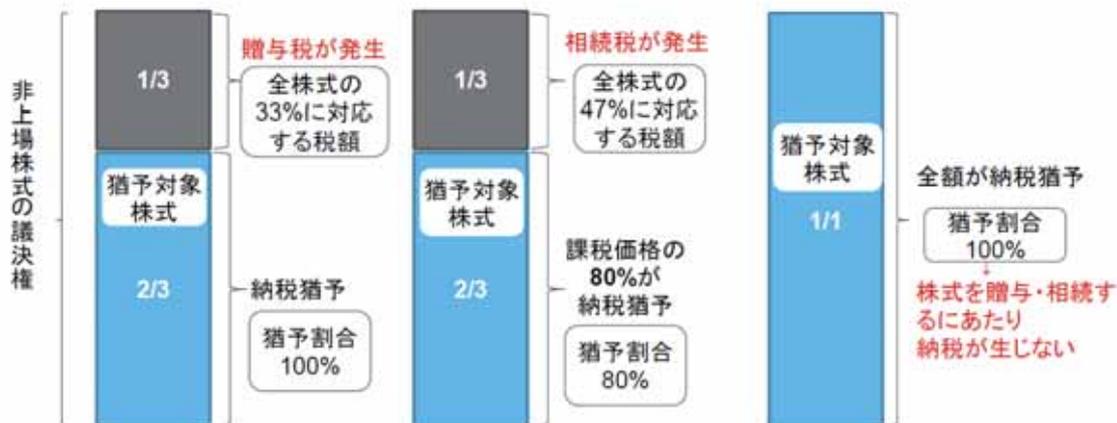
<一般>

➤ 贈与の場合

➤ 相続の場合

<特例>

➤ 贈与又は相続の場合



13

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Tax Co.

特例措置は一般措置より内容が緩和されていますが、令和9年までの  
時限措置となっています

FOR DISCUSSION  
DRAFT  
PURPOSE ONLY

### 一般措置と特例措置の主な違い

項目	一般措置	特例措置(注1)
納税猶予対象株式の制限	発行済議決権株式総数等の3分の2のみ対象	撤廃(全株式対象)
相続税の納税猶予割合	80%	100%
雇用確保要件	承継後5年間平均8割確保	実質的撤廃
制度適用の対象者	後継者1人限定	後継者最大3名まで可
経営環境変化に対応した減免制度	倒産や事業再生等の一定の場合のみ	一定の要件を満たす経営環境の変化時にも対応
期間	恒久的	10年間限定(注2)

(注1) 特例措置を受ける場合には、令和5年3月31日までに認定経営革新等支援機関の指導及び助言を受けて作成した特例承継計画を都道府県へ提出する必要がある

(注2) 令和9年12月31日までの贈与・相続等にかかる贈与税又は相続税について適用することができる(先代経営者以外からの贈与等は、先代経営者の贈与等から約5年以内の贈与等が対象)

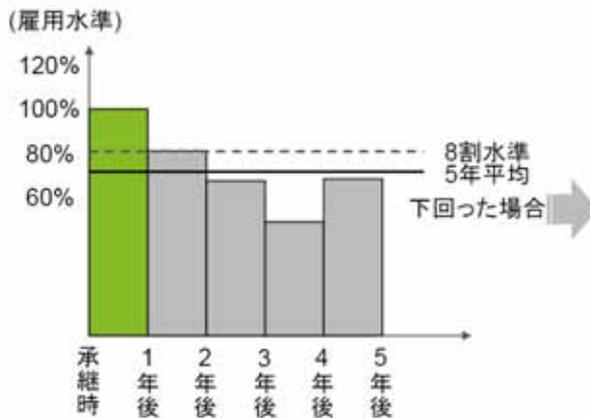
14

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Tax Co.

雇用確保要件を満たせない場合においても、認定経営革新等支援機関の意見等が記載された書類を提出することで納税猶予を継続できます

DRAFT  
FOR REFERENCE ONLY

特例措置の特徴: 雇用確保要件の実質的撤廃



<一般措置>  
納税猶予打ち切り  
猶予税額の全額と利子税を納付

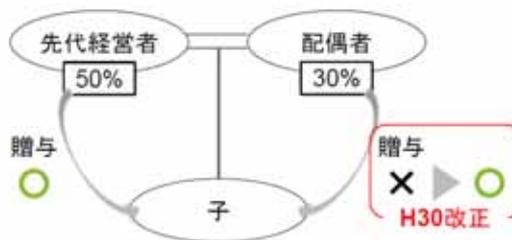
<特例措置>  
要件を満たせない理由等を記載した書類(※)を都道府県に提出した場合は納税猶予継続  
(※) 認定経営革新等支援機関の意見等が記載されたもの

株式を承継する側、される側の対象者の範囲が広がるため、様々な承継パターンについて納税猶予の適用を受けることができます

DRAFT  
FOR REFERENCE ONLY

特例措置の特徴: 対象者の拡充(承継パターンの拡大)

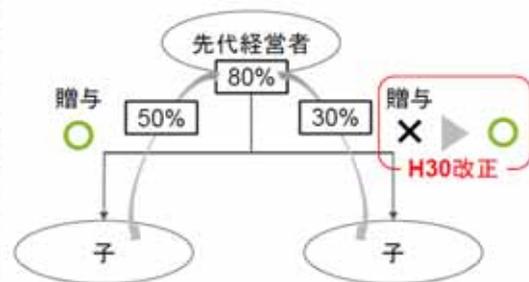
【複数人からの承継】



同族関係者だけでなく第三者からの贈与等も対象

一般措置・特例措置共通

【複数人への承継】



後継者最大3名まで対象

特例措置のみ

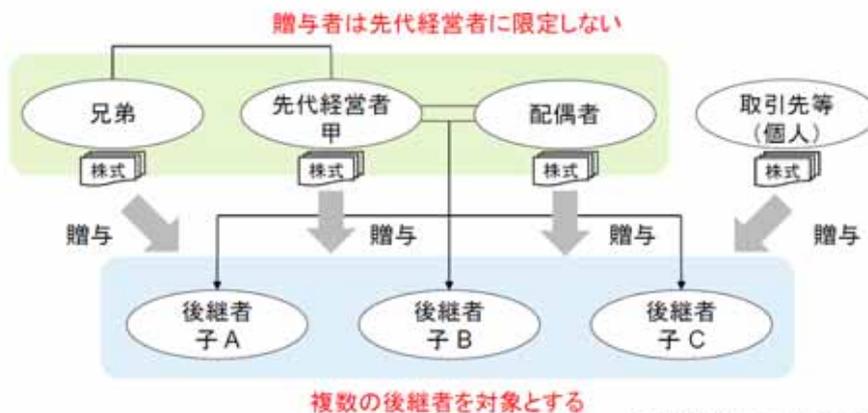
## 中小企業の実状に合わせた多様な事業承継に対応することが可能となっています

FOR DISCUSSION  
DRAFT  
PURPOSE ONLY

### 活用が検討されるケース

#### <前提>

- 先代経営者である甲は70歳の古希を迎えるタイミングで、後継者への事業承継を考えている
- 会社の株式は、甲を含め、配偶者や兄弟、取引先等の複数者に分散しているが、事業承継後の安定経営を図るため、事業承継時にまとめて後継者へ贈与したいと考えている
- 後継者としては、子A・B・Cを候補と考えているが、現時点では1人に絞り込むことは難しい



17

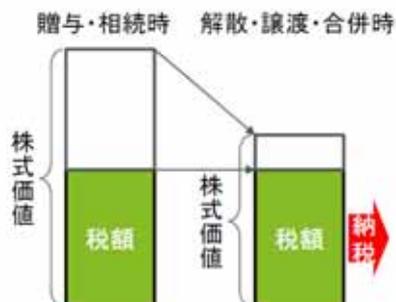
© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Tax Co.

## 経営悪化等の一定の要件を満たす理由により株式の譲渡等を行うときは、その時点の評価額等に基づいて税額を再計算することができます

FOR DISCUSSION  
DRAFT  
PURPOSE ONLY

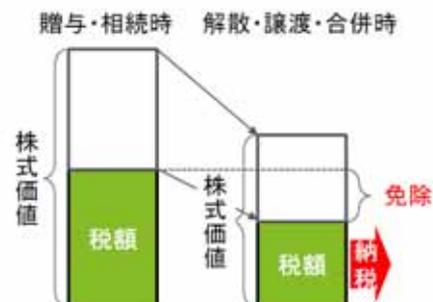
### 特例措置の特徴: 経営環境変化に対応した減免制度の創設

#### <一般措置>



経営悪化等の理由により株式を譲渡等した場合、贈与・相続時の評価額による猶予税額と利子税を納税する

#### <特例措置>



経営悪化等の一定の要件を満たす理由により株式を譲渡等した場合、その時点の評価額等に基づいた納税額を再計算し、猶予税額と納税額との差額は免除される

18

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Tax Co.

## 事業承継税制の詳細

適用にあたっては、①対象会社②先代経営者③後継者の要件を満たし、免除か猶予確定までその一部を満たし続ける必要があります

### 適用にあたっての要件

#### 1 対象会社の適用要件

- 会社が満たすべき要件。その要件の一部は子会社等や、親族等が支配する会社にも及ぶ

#### 2 先代経営者の適用要件

- 先代経営者が満たすべき要件(代表の退任 等)
- 先代経営者からの贈与・相続後、約5年以内であれば他の株主(親族外含む)からの贈与等も適用の対象となる

#### 3 後継者の適用要件

- 後継者が満たすべき要件(後継者は代表となる 等)
- 経営承継期間経過後は、後継者が代表から退き、先代経営者が代表となることも可能

## 対象会社は中小企業者であることが要件となります

FOR DISCUSSION  
DRAFT  
FOR PURPOSE ONLY

### 対象会社の適用要件①

#	要件	内容														
1	中小企業者要件	<p>対象会社及びその特定特別関係会社(対象会社の子会社、生計一親族で50%超を支配する会社など)が中小企業基本法に定める中小企業者に該当すること</p> <p>参考: 中小企業基本法に定める中小企業者の定義</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>業種</th> <th>資本金</th> <th>従業員数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>① 製造業その他</td> <td>3億円以下</td> <td>300人以下</td> </tr> <tr> <td>② 卸売業</td> <td>1億円以下</td> <td>100人以下</td> </tr> <tr> <td>③ 小売業</td> <td rowspan="2">5千万円以下</td> <td>50人以下</td> </tr> <tr> <td>④ サービス業</td> <td>100人以下</td> </tr> </tbody> </table>	業種	資本金	従業員数	① 製造業その他	3億円以下	300人以下	② 卸売業	1億円以下	100人以下	③ 小売業	5千万円以下	50人以下	④ サービス業	100人以下
業種	資本金	従業員数														
① 製造業その他	3億円以下	300人以下														
② 卸売業	1億円以下	100人以下														
③ 小売業	5千万円以下	50人以下														
④ サービス業		100人以下														
2	従業員要件	対象会社の常時使用する従業員の数が1人以上であること(一定の外国子会社が存在する場合は5人以上が必要)														
3	資産保有型会社 非該当要件	対象会社が資産保有型会社(有価証券、遊休・賃貸不動産、現預金等(以下「特定資産」という)が一定の調整をした総資産の70%以上である会社)に該当しないこと ※事業実績要件を充当する場合は非該当														
4	資産運用型会社 非該当要件	対象会社が資産運用型会社(特定資産の運用収入金額が総収入金額の75%以上である会社)に該当しないこと ※事業実績要件を充当する場合は非該当														

21

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Tax Co.

## 特例措置は、特例承継計画を令和5年3月31日までに提出し、確認を受けなければなりません

FOR DISCUSSION  
DRAFT  
FOR PURPOSE ONLY

### 特例措置: 対象会社の適用要件②

#	要件	内容
5	上場会社・風俗営業会社非 該当要件	対象会社及びその特定特別関係会社(対象会社の子会社、生計一親族で50%超を支配する会社など)が上場会社・風俗営業会社に該当しないこと
6	収入金額要件	対象会社の主たる事業活動から生じる収入金額(営業外収益、特別利益以外のもの)がゼロでないこと
7	拒否権付株式 非所有要件	拒否権付株式を対象会社の後継者以外の者が所有していないこと
8	議決権制限株式 非適用要件	適用対象となる株式は議決権行使に制限がないこと
8	現物出資等割合要件	贈与(相続開始)前3年以内に対象会社が同族関係者から取得した現物出資資産又は贈与資産の割合が総資産の70%未満であること
9	特例承継計画確認要件	特例承継計画を令和5年3月31日までに提出し、都道府県知事の確認を受けること

22

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Tax Co.

代表者だった者、且つ筆頭株主であった者が先代経営者として対象株式を贈与・相続させた場合に適用することができます

FOR INFORMATION  
DRAFT  
PURPOSE ONLY

特例措置：先代経営者の適用要件

#	要件	内容
1	代表権保有要件	贈与(相続開始)前のいずれかの時点で対象会社の代表権を有していたこと ※ 贈与時には代表権を有していないことが必要となる
2	筆頭株主要件	贈与(相続開始)の直前において同族関係者とあわせて対象会社の50%超の議決権を有し、かつ、当該同族関係者(当該特例対象会社の特例後継者となる者を除く)の中で筆頭株主であること
3	贈与株数要件 (贈与の場合)	(受贈者1名の場合) ○贈与者及び後継者が有する株式数の合計 $\geq$ 発行済み株式総数の $\frac{2}{3}$ の場合 (発行済み株式総数の $\frac{2}{3}$ ) - (後継者が有していた株式数)以上の株数を贈与すること ○ $\frac{2}{3}$ 未満の場合、全ての株数を贈与すること (受贈者が2名、又は3名以上の場合) ・受贈者の有する株数は①贈与後発行済み株式総数の $\frac{1}{10}$ 以上となり、②贈与者の有する株式数を上回ること
4	特例贈与要件	第1種(先代経営者)特例及び第2種(先代経営者以外)特例による贈与をしていないこと

後継者は代表者になり、且つ筆頭株主にならなければなりません

FOR INFORMATION  
DRAFT  
PURPOSE ONLY

特例措置：後継者の適用要件

#	要件	内容
1	年齢要件	贈与時において、20歳以上であること(贈与のみの要件)
2	代表権保有要件	贈与時(相続の場合は相続開始から5ヵ月以内)に対象会社の代表権を有していること
3	役員要件	贈与時前3年以上にわたり継続して(相続開始の直前において)対象会社の役員であること
4	関係者による議決権保有要件	贈与(相続開始)時に同族関係者とあわせて対象会社の50%超の議決権を有すること
5	議決権保有要件	贈与(相続開始)時に同族関係者の中で筆頭株主であること(後継者が2名又は3名以上の場合には、議決権数において、それぞれ上位2名又は3名の者で、総議決権数の10%以上を有する者であること)
6	株式継続保有要件	贈与(相続開始)時から申告期限まで株式を有していること
7	一般措置未適用要件	事業承継税制制度【一般措置】の適用による贈与、相続等で対象会社の株式を取得していないこと

## 適用にあたっては担保の提供が必要となります

FOR INFORMATION  
**DRAFT**  
PURPOSES ONLY

### その他の適用要件

#	要件	内容
1	担保提供要件	申告書の提出期限までに納税猶予額に相当する担保が提供されること (株券不発行会社の場合は一定の書面が必要)

## 猶予された贈与税が免除される主なパターンは以下の3点があげられます

FOR INFORMATION  
**DRAFT**  
PURPOSES ONLY

### 免除事由(贈与税)

1

贈与者が死亡した場合

2

受贈者が死亡した場合

3

経営承継期間(贈与税の申告期限から5年※)経過後に、  
受贈者から次々世代の後継者に贈与し、後継者が事業承継税制を適用した場合

※ 一定のやむを得ない場合は5年以内の贈与も可。

注 他の免除される事由として、破産した場合など一定の場合がある。

猶予された相続税が免除される主なパターンは以下の2点があげられます

FOR DISCUSSION  
DRAFT  
FOR PURPOSE ONLY

免除事由(相続税)

1

相続人が死亡した場合

2

経営承継期間(相続税の申告期限から5年※)経過後に、  
相続人から次々世代の後継者に贈与し、後継者が事業承継税制を適用した場合

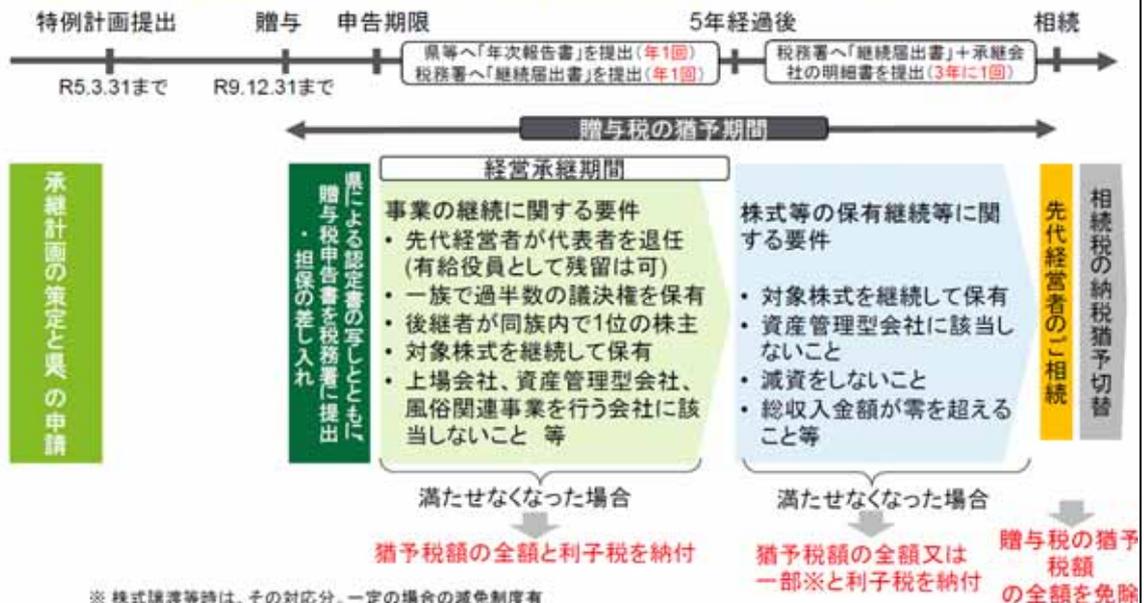
※ 一定のやむを得ない場合は5年以内の贈与も可。

注 他の免除される事由として、破産した場合など一定の場合がある。

贈与税の納税猶予(特例措置)の適用後に相続税の納税猶予に切り替え申請した場合の流れは以下のとおりです

FOR DISCUSSION  
DRAFT  
FOR PURPOSE ONLY

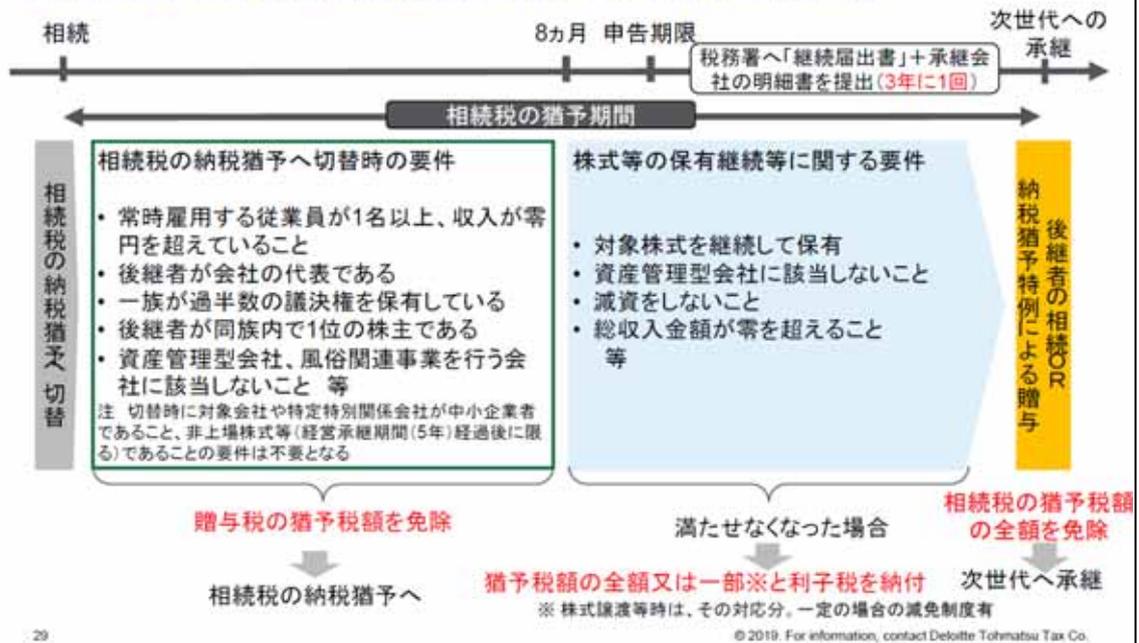
贈与税の猶予後に相続税の納税猶予に切り替え申請した場合の流れ(1/2)



## 切替時に、再び一定の要件を充足しなければならないことに留意が必要です

FOR DISCUSSION  
**DRAFT**  
PURPOSE ONLY

### 贈与税の猶予後に相続税の納税猶予に切り替え申請した場合の流れ(2/2)



## 事業承継税制を適用後、以下の事由に該当した場合は、贈与税・相続税の納税猶予額の「納付」が必要になります

FOR DISCUSSION  
**DRAFT**  
PURPOSE ONLY

### 猶予されている税納めなくてはならない事由一覧(1/2)

×:全額納付 △:一部納付 ○:猶予継続

事由の内容	贈与から5年以内	5年経過
①後継者が代表権を有しないこととなった場合(障害者となった場合を除く)	×	○
②5年間の平均で使用従業員数が8割未満となった場合(特例制度適用の場合を除く)	×○	○
③一族(特別関係者を含む)の議決権割合(完全議決権)が50%以下となった場合	×	○
④特別関係者内(一族等)で後継者が1位の株主(議決権)でなくなった場合	×	○
⑤株式の一部を譲渡又は贈与した場合(一定の場合の減免制度あり(平成30年税制改正))	×	△
⑥株式の全部を譲渡又は贈与した場合(一定の場合の減免制度あり(平成30年税制改正))	×	×
⑦会社が分割型分割をした場合 ※1	×	△
⑧会社が組織変更にともない株式等以外の財産を交付した場合	×	△
⑨会社が解散等した場合(一定の場合の減免制度あり(平成30年税制改正))	×	×
⑩資産保有型会社又は資産運用型会社に該当した場合	×	×

## 適用後、事業や会社を柔軟に変更することが難しくなる可能性があります

FOR DISCUSSION  
DRAFT  
PURPOSE ONLY

猶予されている税納めなくてはならない事由一覧(2/2) ×:全額納付 △:一部納付 ○:猶予継続

事由の内容	贈与から5年以内	5年経過
⑪総収入金額が零となった場合	×	×
⑫会社が資本金又は資本準備金の額を減少した場合(欠損填補を除く)	×	×
⑬納税猶予をやめる旨の届出書を提出した場合、一定の報告を怠った場合	×	×
⑭合併により消滅した場合(一定の場合の減免制度あり(平成30年税制改正))	×△ ※2,4	△※3
⑮株式交換、株式移転により完全子会社となった場合(一定の場合の減免制度あり(平成30年税制改正))	×△ ※2,4	△※3
⑯会社が上場会社(特定特別関係会社を含まない)に該当した場合	×	○
⑰会社(特定特別関係会社を含む)が風俗営業会社に該当した場合	×	○
⑱後継者以外の者が拒否権付株式(黄金株)を有した場合	×	○
⑲対象株式の全部又は一部を議決権制限株式にした場合	×	○
⑳先代経営者が認定会社の代表権を有することとなった場合(贈与のみ)	×	○

※1 株式等を配当財源にする場合に限る。分割承継会社に該当する場合は取消事由に該当しない。

※2 一定の適格合併・適格株式交換に該当する必要がある。適格合併・株式交換に該当した場合であっても合併・株式交換交付金に該当しない金銭の交付を受けた場合には一定の猶予税額の納付が必要。

※3 対価として交付される株式等に対応しない猶予税額につき納付が必要。

※4 認定中小企業者の承継確認の申請が必要。

31

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Tax Co.

FOR DISCUSSION  
DRAFT  
PURPOSE ONLY

## 制度の留意点

32

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Tax Co.

最大の留意点は、猶予が免除されるまで猶予確定事由に該当しないように注意し続ける必要があることです

事業承継税制の留意点

FOR DISCUSSION  
DRAFT  
PURPOSE ONLY

項目	概要
適用要件充足の必要性	<ul style="list-style-type: none"> <li>適用時の要件を充足し、認定を受ける必要がある。</li> <li>贈与から相続への切替時、再び一定の要件を充足する必要がある。</li> </ul>
免除or納付確定までの要件充足継続の必要性	<ul style="list-style-type: none"> <li>猶予後、免除事由(受贈者等の死亡や、事業承継税制による受贈者等から次世代への承継等)に該当するまでは納付確定事由に該当しないように注意する必要がある。</li> <li>➤ 納付が確定しないためには、例えば、定期的な税務署への報告。減資不可。事業実態の継続 等が必要。</li> </ul>
次世代への事業承継税制の適用は現行制度となる可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>将来、特例制度から現行制度へ戻るとすれば、複数の後継者から次の世代への承継にあたって、事業承継税制を適用する際は、1人の後継者にしか適用できない。</li> </ul>
納付確定時の利子税の負担	<ul style="list-style-type: none"> <li>納付が確定した場合、猶予税額+利子税を納める必要が生じる。</li> <li>但し、経営承継期間経過後の利子税は経営承継期間を含めないで計算する。</li> </ul>
税制改正の可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>適用後に税制改正があると、猶予を継続する場合や贈与から相続への納税猶予・免除特例に切り替える場合の満たすべき要件が、変わる可能性がある。</li> </ul>
後継者以外の相続人に対する財産分割	<ul style="list-style-type: none"> <li>後継者に対する株式集約により、後継者以外の相続人の遺留分を侵害する可能性がある。(民法特例による除外合意・限定合意あり)</li> <li>先代経営者等は、後継者以外の相続人に対する財産分割を考慮する必要がある。</li> </ul>
組織再編時の制約	<ul style="list-style-type: none"> <li>猶予の継続にあたって、組織再編時に一定の制約が生ずる。</li> </ul>

FOR DISCUSSION  
DRAFT  
PURPOSE ONLY

## Appendix

### 個人版 事業承継税制

## 平成31年度税制改正にて、新たに個人版事業承継税制(10年間の時 限措置)が創設されました

FOR DISCUSSION  
DRAFT  
PURPOSE ONLY

### 個人版 事業承継税制

項目	概要	
対象	先代事業者やその生計一親族が保有する特定事業用資産 ●宅地等(400㎡まで) ●建物(床面積800㎡まで) ●一定の減価償却資産(固定資産税の課税対象など)	
贈与税・相続税の納税猶予割合	100%	
後継者の主な要件	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 20歳以上</li> <li>・ 円滑化法認定を受けていること</li> <li>・ 特定事業用資産にかかる事業に従事していること(贈与の場合3年以上)</li> <li>・ 事業が資産管理事業等に該当しないこと</li> <li>・ 青色申告の承認を得ていること(見込み含む)</li> <li>・ 適用対象の宅地等は小規模宅地の特例の適用を受けていないこと(相続の場合)</li> </ul>	
先代事業者等の主な要件	先代事業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 廃業届の提出もしくは提出見込みであること(贈与の場合)</li> <li>・ 青色申告書を提出していること</li> </ul>
	先代事業者以外	先代事業と生計一の親族(先代経営者からの贈与等後、約1年以内に限る)
対象期間	令和10年12月までの贈与・相続(令和6年3月までに事前確認要)	
留意点	猶予後、●事業の継続 ●青色申告 ●事業用資産の保有継続 等が必要	

35

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Tax Co.

## 主な免除事由は法人版事業承継税制と類似しています

FOR DISCUSSION  
DRAFT  
PURPOSE ONLY

### 主な免除事由

- 1 先代事業者等が死亡した場合(贈与の場合)
- 2 後継者が死亡した場合
- 3 申告期限から5年経過後に特定事業用資産の全てについて『免除対象贈与』を行った場合
- 4 事業の継続が困難な事由(一定の業績悪化等)が生じた場合に、特定事業用資産等の全部を譲渡した場合は、その対価の額をもとに税額を再計算し、一定の税額が免除

注 他の免除される事由として、事業を継続することができなくなったことについてやむを得ない理由がある場合、破産した場合など一定の場合がある。

36

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Tax Co.

事業を廃止した場合や収入が無くなった場合、事業用資産を供さなくなった場合は利子税とあわせて猶予されていた税額を納める必要があります

**DRAFT**  
FOR DISCUSSION PURPOSES ONLY

主な猶予確定事由

	項目	納税
1	事業を廃止した場合（やむを得ない場合や破産等を除く）	全額+ 利子税
2	資産管理事業等に該当した場合	
3	特定事業用資産にかかる事業所得の総収入金額が零となった場合	
4	青色申告の承認が取り消された場合	
5	特定事業用資産が事業の用に供されなくなった場合の、その供されなくなった部分に対応する贈与税等。但し、以下の場合は猶予継続。 1. 事業用資産を陳腐化等の事由により廃棄し、その旨の書類等を税務署に提出した場合 2. 事業用資産を譲渡した場合に、1年以内に新たな事業用資産を取得する見込みであることの承認を税務署長から得た場合（取得対価部分に限る） 3. 申告期限から5年経過以後に、会社の設立に伴い事業用資産の全てを現物出資により移転し、税務署長の承認を得た場合	一部+ 利子税

37

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Tax Co.

DRAFT FOR DISCUSSION PURPOSES ONLY

免責事項

本資料に記載されている内容の著作権はすべてデロイトトウシュートーマツリミテッド、そのメンバーファームまたはこれらの関係法人（デロイトトーマツ税理士法人を含むがこれに限らない、以下「デロイトネットワーク」と総称します）に帰属します。著作権法により、デロイトネットワークに無断で転載、複製等を行うことはできません。

本資料は、関連税法およびその他の有効な典拠に従い、例示の事例についての現時点における一般的な解釈について述べたものです。デロイトネットワークは、本資料により専門的アドバイスまたはサービスを提供するものではありません。貴社の財務または事業に影響を及ぼす可能性のある一切の決定または行為を行う前に、必ず資格のある専門家のアドバイスを受ける必要があります。また本資料中および講演中の意見にわたる部分は講演者の私見であり、デロイトネットワークの公式見解ではありません。デロイトネットワークの各法人は、本資料に依拠することにより利用者が被った損失について一切責任を負わないものとします。

また講演・セミナーで説明した、または配布資料に掲載した当法人の講演・セミナー内容や見解を、当法人の事前の承諾なくインターネットに掲載する等の行為もお控えください。講演・セミナーで講師等が説明、または補足をした背景事情や前提を知り得ない第三者が、そのようなインターネット上の掲載に基づき誤った判断をする等の懸念もあるため、発見した場合は必要に応じ、掲載の差し止めを含む必要な措置を取らせていただく場合もあります。

38

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Tax Co.

# Deloitte.

デロイトトーマツ

デロイトトーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社並びにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 税理士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネス プロフェッショナル グループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に1万名以上の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト ([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)) をご覧ください。

Deloitte (デロイト)とは、デロイト トウシュートー マツ リミテッド ("DTL")ならびにそのグローバル ネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数指します。DTL (または "Deloitte Global") および各メンバーファーム並びにそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の法実体です。DTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTLのメンバーファームであり、保証有責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、オーストラリア、ブルネイ、カンボジア、東ティモール、ミクロネシア連邦、グアム、インドネシア、日本、ラオス、マレーシア、モンゴル、ミャンマー、ニュージーランド、パプアニューギニア、シンガポール、タイ、マーシャル諸島、北マリアナ諸島、中国(香港およびマカオを含む)、フィリピンおよびベトナムでサービスを提供しており、これらの各国および地域における運営はそれぞれ法的に独立した別個の法実体により行われています。

Deloitte (デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ Fortune Global 500® の8割の企業に対してサービスを提供しています。"Making an impact that matters"を自らの使命とするデロイトの約286,000名の専門家については、[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により諸国等企業に関する可能性のあることを留意いただく。本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案ごとに適切な専門家にご相談ください。

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Tax Co.



Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

(3)第三回事業承継委員会

日時：2019年10月8日

講師：株式会社 ASPASIO マネージングディレクター 田中 康之氏

テーマ：「MBO EBO スキームの現状と課題」

ポイント：

事業承継のMBO/EBOは、対象企業に内在する強みを継続するために、社内人材に対し会社の経営権とともに所有権を譲渡する取引。

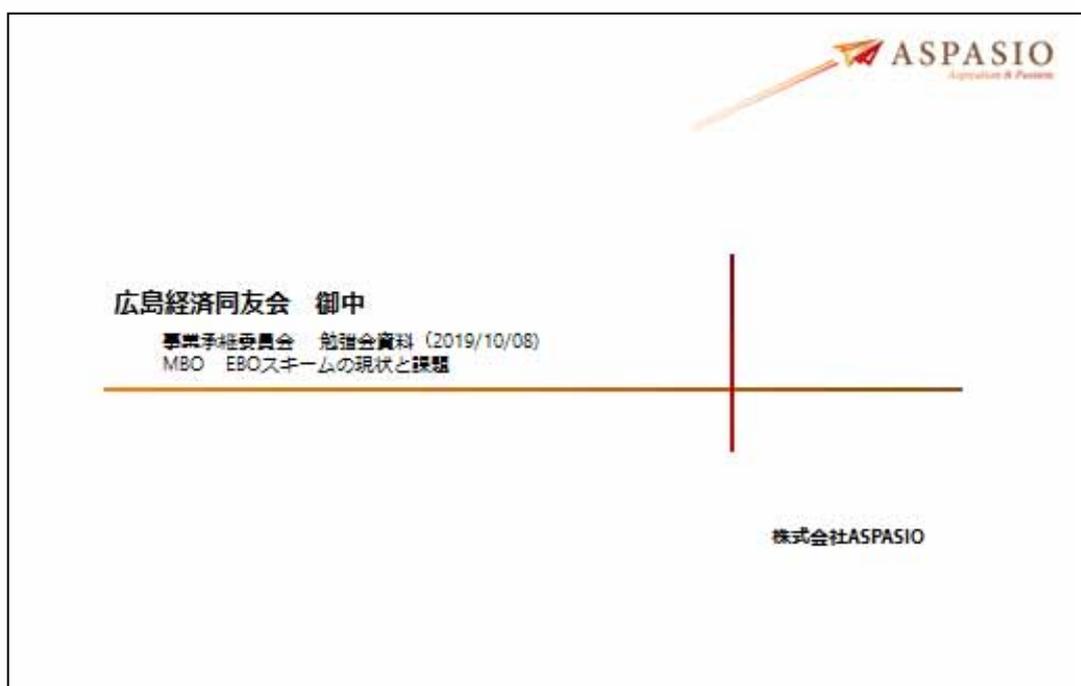
MBO/EBOは、譲受人たる会社役員・従業員に十分な資力が無い事が多く、中小企業においては会社のCFを背景としたLBOの実施も困難なケースも多いため、MBO/EBOの実施が制約を受けている。

譲り受け側の資金的な負担や、譲り渡し側の譲渡後の資金確保（継続的な収入）の観点から、会社分割による譲渡や種類株式の導入等を検討する事が有用と推定される。

過去の相続等によって分散された株式についても、スクイーズアウトの手続によって再集約を図る事がMBO/EBO実施後の経営の安定性確保に有益と考えられる。

更なるMBO/EBOの件数増加の為に、会社分割における分割承継法人の株式譲渡の適格再編化、種類株式の価値評価の見直しが有効と考えられる。

MBO/EBOも、第三者に対するM&Aと同様、公正価格での取引が望ましいと考えられるが、実務的には税法基準での取引が多くなっている。



## 目次

---

I. MBO/EBOプロセスの概要と主要論点	3
II. MBO/EBO実施の阻害要因	11
III. ケーススタディ	16
IV. まとめ	27

## I. MBO/EBOプロセスの概要と主要論点

---

## MBO/EBOとは

▶本来、MBO（Management Buy Out：経営陣による株式取得）とEBO（Employee Buy Out：従業員による株式取得）は、その主な適用範囲が異なっています

✓MBO：一般的に所有と経営が高度に分離されている上場企業において、安定的にCFを創出する成熟期にある企業が、所有と経営の再一致を進め経営のスピードアップを図るために経営陣による株式の集約→非公開化を実施する行為

例) CCC、すかいらーく 等

✓EBO：企業の事業部門・子会社等において、当該業務に従事する幹部従業員が、事業サイズに見合ったスピーディーな経営を実行するために当該事業を買い取り運営する行為

例) ファイザー中央研究所→ラクオリア創薬  
MSK大牟田工場→YOCASOL 等

▶事業承継の局面においては、オーナー系企業においてオーナー一族から幹部社員が当該法人の運営を引き継ぎ、株式の移転を受ける行為としてMBO/EBOが理解されています（会社の内部者を買手とするM&A）。この場合、MBO/EBOに本質的な差はありません（どちらにおいても現オーナーサイドがイニシアチブを取り実施される、包括的な承継を意図したM&A）

## 第三者への譲渡（M&A）との質的相違

▶親族外に承継する場合、第三者への譲渡（M&A）を選択するかMBO/EBOを選択するかは、「将来の事業成長要因が内在化されているか否か」が判断の重要なポイントとなります

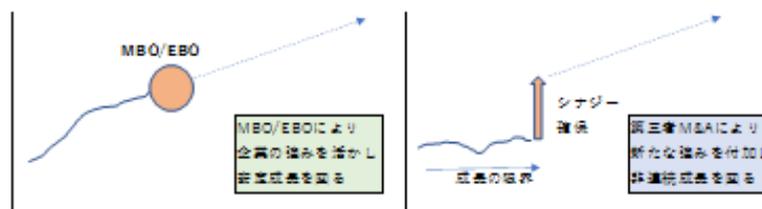
✓成長要因が内在化されている（技術・ノウハウ・社風等による競争優位要因が社内存在する）

➡ 安定的な事業の継続の為、MBO/EBOが重要な選択肢

✓自力での成長に限界がある（市場の飽和・競争環境の激化・経営リソースの不足等）

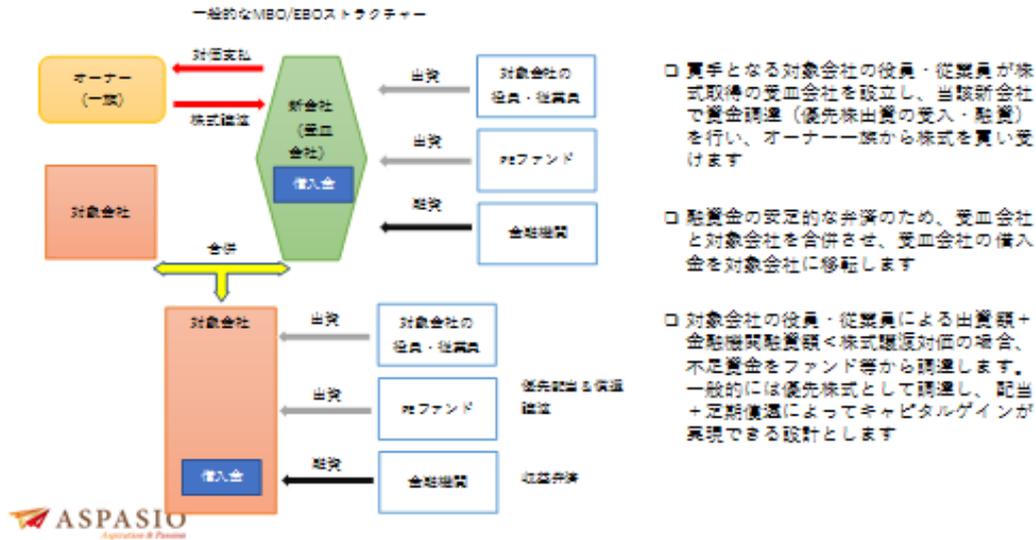
➡ 事業シナジー獲得による非連続な成長の為、第三者M&Aが重要な選択肢

MBO/EBOと第三者M&Aの質による成長期待



## MBO/EBOの一般的なプロセス

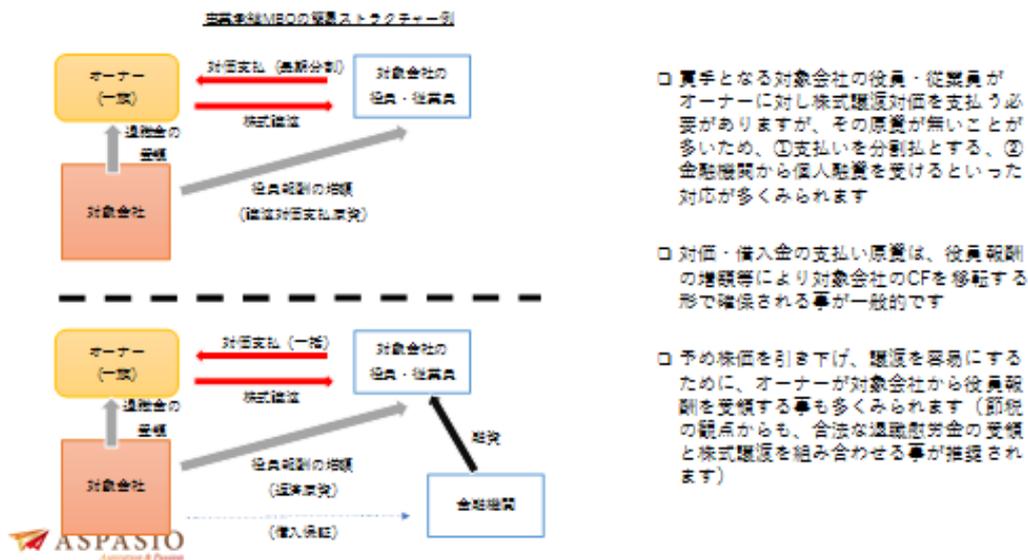
▶対象となる企業・事業が安定的なCFを創出しており、借り入れ余力がある場合は、MBO/EBOはLBO (Leveraged Buy Out) によって実行されることが一般的です



6

## 事業承継MBO/EBOにおけるストラクチャー例

▶未上場の中小企業における事業承継の局面においては、簡易的なストラクチャーが採用されるケースが多くみられます



7

## MBO/EBO実行時の課題 ①株価算定とコンフリクト

- ▶親族内承継の場合は、多くのケースにおいて、税法上の算定株価が譲渡対価として採用されています
- ▶しかしながら、MBO/EBOの場合、①通常のM&Aと同様、第三者との取引である事、②金融機関からの融資を受ける場合があり、価格についてその経済合理性が問われる事、から、税法基準ではなく、事業価値を合理的に算定し価格決定を行う事が必要と考えられます
- ▶但し、殆どのケースにおいて、譲受側の役員・従業員の資力が限定されている場合が多く、「算定された公正価値>税法基準での株価」の場合、税法基準での譲渡が採用されています。尚、業況不振企業の場合、将来のキャッシュフローが少額と見込まれる状況においては「公正価値<税法基準での株価」となることから、税法基準と異なる価格での譲渡が行われます。この場合は、価格の客観性を担保するために、会計士・税理士等の外部専門家による価格算定が必要となります
- ▶尚、本質的には、「将来キャッシュフローを創出する責任」は譲受側の役員・従業員にあるため、**価格算定は譲受側（買手側）が主導して実施されることが望ましい**と考えられます。売り手と買手の間では価格についてのコンフリクト（利益相反）が存在することから、売り手側・買手側の双方において価格算定の妥当性を検証する事が必要です

## （参考）未公開企業における株価算定の主な方法

評価手法	詳細（主な手法）	メリット	デメリット
インカム・アプローチ	将来の利益やキャッシュフローを割り引いて現在価値に還元評価 ▶ DCF法 ▶ 収益還元法 ▶ 配当還元法	✓ 収益力や成長性を反映	✓ 客観性が排除できない
マーケット・アプローチ	類似する上場同業他社、事業、取引事例と比較することで相対的に評価 ▶ 類似会社比較法 ▶ 取引事例法	✓ 客観性 ✓ 市場環境の反映	✓ 成長性や質量の特性を反映できない
コスト・アプローチ	評価対象会社の買値対照表上の純資産を基礎として評価 ▶ 簿価純資産法 ▶ 修正簿価純資産法（時価純資産法）	✓ 客観性	✓ 収益力を反映できない
税務上の評価方法	国税庁の定める未公開企業株価の評価方法 ▶ 類似業種比準価額方式 ▶ 純資産価額方式 ▶ 配当還元価額方式	✓ 租税回避防止のための画一的な評価が可能	✓ 成長性・収益力・市場環境を反映できない

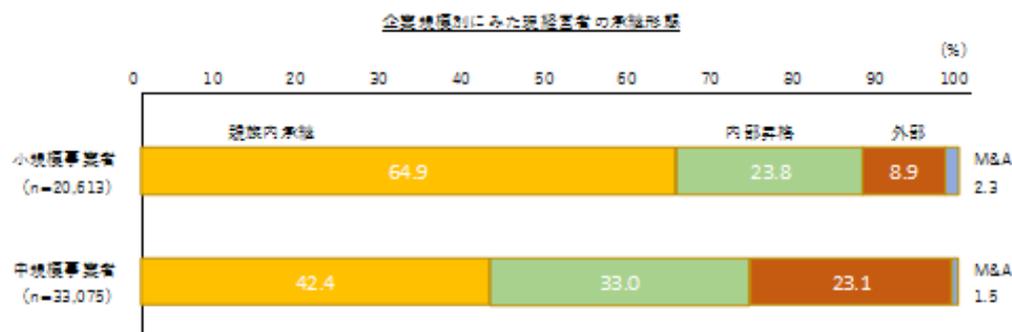
## MBO/EBO実行時の課題 ②資金調達とDD実施の必要性

- ▶ 事業承継MBO/EBOにおいて、金融機関・ファンド等から外部資金を調達する必要がある場合、譲渡価格の妥当性を確認するため、①デューデリジェンス（DD）レポートと②価格算定書を提出する必要があります
- ▶ DDは、対象会社の財務状況や事業運営上の法的リスク等を外部専門家によって確認する手続きです。買手たる役員・従業員も対象会社の全ての情報を持っているわけでは必ずしも無いため、円滑な事業承継を行うためにも法人に内在する様々なリスクの洗い出しとその対処についてDDを通じ検討を進める事が必要となります
- ▶ DDは、上記の理由から、買手側が費用負担し実施する事が望ましいと考えられます。しかし、多くの場合、オーナーが主導権を持ち、対象会社の費用負担でDDが実施されます（所謂Seller's DD）。この場合、買手側は当該DD結果を精査し、その内容について問題がないか確認する事が求められます

## II. MBO/EBO実施の阻害要因

## 事業承継の現状

↓中小企業の30%前後は「親族外承継・内部昇格」により事業承継を実施しています



資料：日本取引会総合調査 総合研究所レポート（2018）

↓MBO・EBOは実施形態としては「M&A」だが、経営者の認識としては「内部昇格による事業の引継ぎ」

## MBO/EBOに至るまでの経緯

↓一般的に、MBO/EBOは、①経営実務の承継→②経営権の承継→③所有権（株式）の承継というステップで実行されます



↓経営権が親族外に承継されている場合でも、うちMBO/EBOに至るケースはその10%未満と推定されています

## MBO/EBOが増加しない理由

- ➔MBO/EBOは基本的に「対価を支払う法人所有権の譲渡」であることから、譲受側の資金負担が大きな課題です
- ➔また、現経営者（所有者）も、譲渡後の経済環境・財産の相続を考慮した場合、所有株式の譲渡を躊躇するケースが多いと考えられます

### MBO/EBO実施の課題

#### 現経営者（所有者）の主な課題

- ・一括の譲渡対価受領による納税負担
- ・継続的な収入が途絶える等のリスク
- ・株式が親族等に分散している場合、他の親族等の同意が得られない
- ・相続時の税負担が（相続財産が株式から現預金に代わる等によって）増加

#### 承継者（譲受側）の主な課題

- ・譲渡対価を準備できない
- ・債務を背負う等への負担感（金融機関保証を含む）
- ・親族等の反対
- ・次期承継者の不在

実質的な経営権・経営責任は承継されても、所有権は移転されず、「オーナーと雇われ経営者」の状態が長期間置定化するケースが多い

## 「雇われ経営者」形態が抱える潜在的リスク

- ➔経営の承継が行われ、その所有権（株式）の移転が行われない場合、株式の相続によって状況の不安定性が拡大するリスクが高くなります

### 株式相続の発生によって生じる経営状況の不安定化リスク

#### ①複数人相続による株式の分散

相続人が複数存在する場合、会社の経営に関係していない親族等への株式分散が進むことによって、個人としての重要な意思決定の異議（株主総会決議）に意思をまとめる恐れ

#### ②一部相続株主からの株式買い取り要請への対応

少数株式を保有する相続株主は会社の経営に関与していないことから、保有株式の買収を会社に申し渡せる等があり、その意思を尊重できない場合、保有株式の買収を会社に申し渡す等の対応が必要となり、「逃げ手を促す」可能性がある

#### ③敵対的なM&Aリスク

相続財産の中で経営権の取得意欲がある人が存在する場合、他の相続財産を取得して株式を取得し、経営権の取得を意図した買収要請を断絶する動きが出る可能性がある

- ➔実質的な経営権を親族外に承継した場合、出来るだけ早い段階で所有権の承継を検討し実行する事が経営の安定性確保のためには重要



### III. ケーススタディ

### MBO/EBO実行の為のブレイクスルー

▶MBO/EBOの実行を妨げる主要な課題は「資金問題」であることから、現オーナー/承継者双方の課題を解決するスキームの構築が求められます

□CASE① 法人固定資産の分割による、「オペレーションと法人資産の分離承継」の実施

□CASE② 種類株式の導入による、「所有・経営権と経営果実の分離」の実施

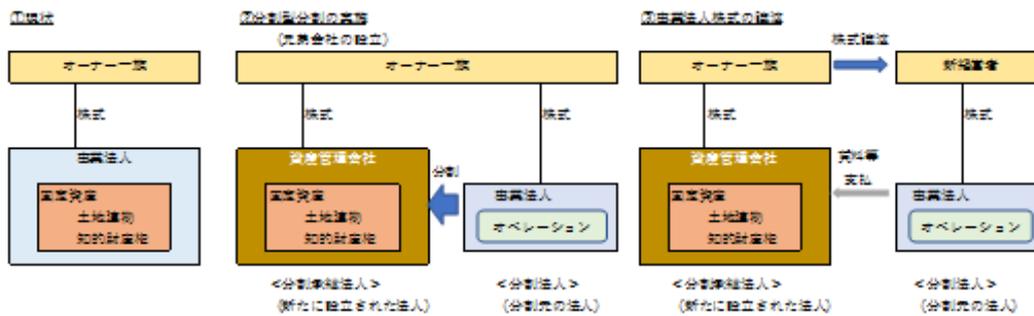
▶株式の分割保有状態を解消し、「所有と経営の完全一致」を図る事による経営の安定性の確保が必要なケースへの対処も必要です

□CASE③ スクイズアウトプロセスの実行

## CASE ① オペレーションと法人資産の分離承継

- ▶ 法人が所有する土地建物を分割し、元法人に賃借することによって、元オーナーがいわば「家主」となります
- ▶ これにより、①承継対象株式の株価が低下し、承継側の負担が軽減される、②元オーナーは長期安定的に賃借料収入を得る事が出来ることとなります（同時に相続税負担の軽減が期待される）
- ▶ 税法上の適格再編とする（不動産等の簿価時価差額に対する課税を回避する）ためには、①分割型分割の実施、②分割法人の株式譲渡、が必要となります

法人承継の発想による、「財産別割」とオペレーションの分離



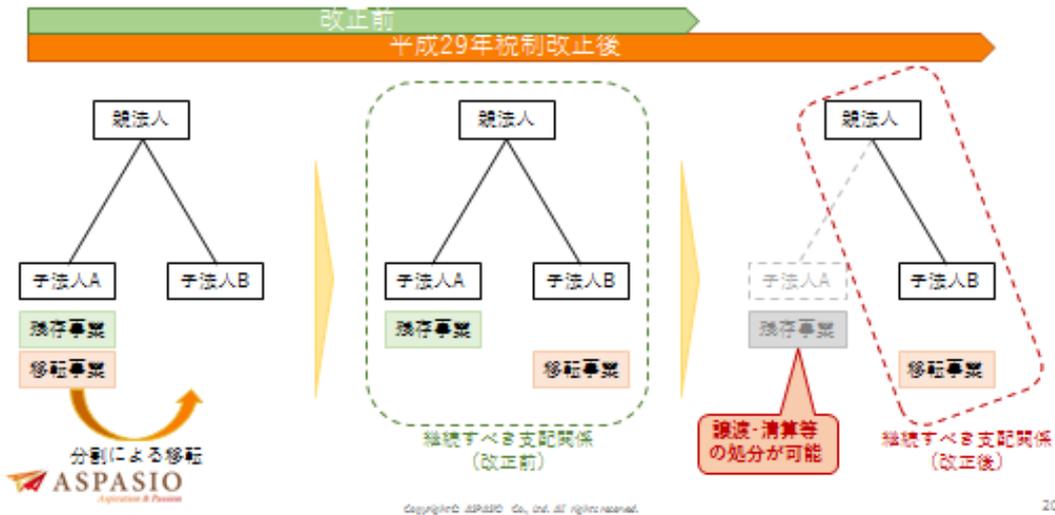
## (参考) 会社分割における税制適格要件

適格再編再編要件※	企業グループ内		共同再編	詳細
	100%グループ間	50%超100%未満		
① 金銭不交付	○	○	○	対価は分割承継法人等の株式のみ（現金不可）
② 支取関係の継続	○	○	-	再編後も分割承継法人と企業グループの支取関係が継続することが満たされている。
③ 株式譲渡保有	-	-	○	分割前に分割法人の50%超を保有する株主がいるケースにおいて、交付を受けた分割承継法人等の株式を継続して保有することが満たされている。
④ 事業関連性	-	-	○	分割法人の分割前と分割承継法人の分割前のいずれかの事業が相互に関連すること。
⑤ 従業員引継	-	○	○	従業員の80%以上が分割承継法人（100%子会社含む）の業務に従事することが満たされている。
⑥ 事業継続	-	○	○	分割法人の分割前と分割承継法人の分割後に分割承継法人（100%子会社含む）において引継ぎが行われることである。
⑦ 経営参画(a)又は事業承継(b)	-	-	○	(a)分割前の分割法人の役員等がいずれかの分割承継法人の役員等がいずれかの分割承継法人の役員等となること（満たされている） (b)分割法人が分割前と分割承継法人に該当する分割承継法人の業務を承継し、当該業務、若しくはこれらに代するも当該分割承継法人が承継しないこと。

※本パンフレットによる適格再編とは異なる

### (参考) 会社分割における税制適格要件－支配関係の継続

- ▶ 支配関係の継続要件が平成29年に改正され、分割法人及び分割承継法人の支配関係の継続が見込まれることから、分割承継法人の支配関係の継続が見込まれることに変更となりました
- ▶ これにより、適格税制下での分割法人の譲渡・解散・清算等の処分が可能となり、不採算・非業中事業の整理が容易となりました



### CASE ② 種類株の活用

- ▶ オーナーの持株の一部のみを譲渡し、残る株式を配当優先・無議決権株式化することによって、「新経営者への経営権の移転」と「旧オーナー側での収益果実（配当）の継続受領」を実現する事が可能です
- ▶ 株式を公開している企業の場合は、議決権を制限する株式が発行済み総数の1/2未満とする必要がありますが、非公開企業の場合は当該規制はありません。100株発行している場合、1株を譲渡し、残る99株を無議決権化する事も可能です。

種類株式の活用による、経営権と収益果実の分離



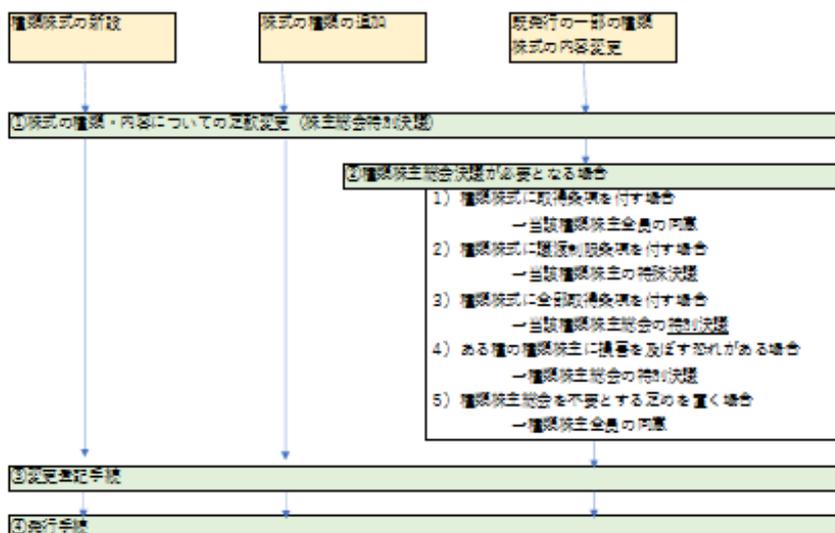
## (参考) 種類株式について

▶種類株式は、以下の種類の発行が認められています。また、夫々の機能を組み合わせた形も可能です

- ① **配当優先・残余財産分配権付株式**  
普通株式よりも優先して剰余金（配当・残余財産分配）を受領できる権利を有する株式
- ② **議決権制限株式**  
行使可能な議決権の範囲を制限する株式（無議決権化も可）
- ③ **譲渡制限株式**  
株式譲渡において取締役会の承認を要する株式（非公開会社は全て譲渡制限株式）
- ④ **取得請求権付株式**  
発行会社に対して株主がその有する株式の取得を請求する事が出来る株式
- ⑤ **取得条項付株式**  
発行会社が、株主の同意なしに一定の事由が生じたことを条件として株主の有する株式を取得する事が出来る株式
- ⑥ **全部取得条項付株式**  
種類株式の全部を株主総会の特別決議によって取得する事が出来る旨の定款の定めがある種類株式
- ⑦ **拒否権付株式**  
株主総会において決議すべき事項のうち、当該決議のほか、当該種類株主総会の決議がある事を必要とする株式
- ⑧ **役員選任権付株式**  
当該種類株主総会において取締役または監査役を選任する事を内容とする株式

## (参考) 種類株式の発行プロセス

### 種類株式の発行プロセス



## (参考) 無議決権株式の評価 (税法)

- ▶ 無議決権株式は、国税庁通達により以下の評価方法が定められています

### イ 無議決権株式及び議決権のある株式の評価 (原則)

無議決権株式を発行している会社の無議決権株式及び議決権のある株式については、原則として、議決権の有無を考慮せずに評価する。

### ロ 無議決権株式及び議決権のある株式の評価 (選択適用)

上記イのとおり、議決権の有無を考慮せずに評価することを原則とするが、一方では、議決権の有無によって株式の価値に差が生じるのではないかと考えることも考慮し、当該株主が無議決権株式を相続又は遺贈により取得した場合には、納税者の選択により、原則的評価方式により評価した価額から、その価額に5%を乗じて計算した金額を控除した金額により評価するとともに、当該控除した金額を当該相続又は遺贈により当該株主が取得した当該会社の議決権のある株式の価額に加算した金額で評価することができる。

- ▶ 税務上は上記の通り無議決権株式についても通常の株式と（ほぼ）同等の評価を行う事が求められます。結果として、事業承継実施後においても、相続等発生時には「承継されていない」ものとして旧オーナー側に課税負担が発生する事となります

## (参考) 無議決権株式の評価 (税法)

- ▶ 無議決権株式は、国税庁通達により以下の評価方法が定められています

### イ 無議決権株式及び議決権のある株式の評価 (原則)

無議決権株式を発行している会社の無議決権株式及び議決権のある株式については、原則として、議決権の有無を考慮せずに評価する。

### ロ 無議決権株式及び議決権のある株式の評価 (選択適用)

上記イのとおり、議決権の有無を考慮せずに評価することを原則とするが、一方では、議決権の有無によって株式の価値に差が生じるのではないかと考えることも考慮し、当該株主が無議決権株式を相続又は遺贈により取得した場合には、納税者の選択により、原則的評価方式により評価した価額から、その価額に5%を乗じて計算した金額を控除した金額により評価するとともに、当該控除した金額を当該相続又は遺贈により当該株主が取得した当該会社の議決権のある株式の価額に加算した金額で評価することができる。

- ▶ 税務上は上記の通り無議決権株式についても通常の株式と（ほぼ）同等の評価を行う事が求められます。結果として、事業承継実施後においても、相続等発生時には「承継されていない」ものとして旧オーナー側に課税負担が発生する事となります

## (参考) スクイズアウトの手続要件と買取価格の算定

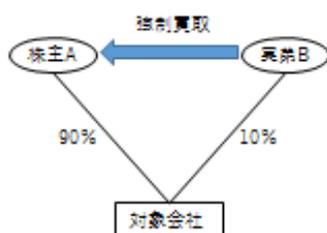
特別支配株主  
からの  
株式売渡請求

単独で9割以上の議決権を有する特別支配株主は、対象会社の承認を得て、少数株主が有する株式を強制的に取得する権利を有する。

公正な価格  
での取引が必要

株式併合による  
キャッシュアウト

株主総会の特別決議（3分の2以上の賛成）で、少数株主持分が端株になるように株式併合を実施し、裁判所の非訟手続きを利用して端株分を買い取る。



- ▶ A氏が特別支配株主の売渡請求により対象会社の全株式を取得する場合の買取価格は、少数株主保護の観点からは、上場会社の場合と同様にインカム・アプローチ等で算定されるべきである。
- ▶ しかし、左記例のように、A氏が対象会社の同族株主（50%超を保有する株主）に該当する場合、税務上は財産評価基本通達に基づき算定した株式評価額と買取価格との差額にA氏又はB氏において贈与税が課されてしまうため、買取価格の決定においては留意が必要となる。

## IV. まとめ

## まとめ

- ▶ 事業承継のMBO/EBOは、対象企業に内在する強みを継続するために、社内人材に対し会社の経営権とともに所有権を譲渡する取引です
- ▶ MBO/EBOは、譲受人たる会社役員・従業員に十分な資力が無い事が多く、中小企業においては会社のCFを背景としたLBOの実施も困難なケースも多いため、MBO/EBOの実施が制約を受けています
- ▶ 資金的な負担や、譲り渡し側の譲渡後の資金確保の観点から、会社分割による譲渡や種類株式の導入等を検討する事が有用です
- ▶ 過去の相続等によって分散された株式についても、スクイズアウトの手続によって再集約を図る事がMBO/EBO実施後の経営の安定性確保に有益と考えられます
- ▶ 異なるMBO/EBOの件数増加の為に、①会社分割における分割承継法人の株式譲渡の適格再編化、②種類株式の価値評価の見直しが有効と見られます
- ▶ MBO/EBOも、第三者に対するM&Aと同様、公正価格での取引が望ましいと考えられますが、実務的には税法基準での取引が多くなっています

## 本資料に関するお問い合わせ先

### 本資料に関するお問い合わせ先

株式会社ASPASIO  
 〒104-0031  
 東京都中央区東橋二丁目7番14号 BUREX東橋ビル7階  
 TEL : 03-6264-4081  
 E-Mail: info@aspasio.com

### 田中 康之

マネージングディレクター  
 TEL : 090-2313-6476  
 E-mail : tanaka.yasuyuki@aspasio.com

(4)第四回事業承継委員会

日時：2020年1月28日

講師：日本大学経済学部 鶴田大輔教授

テーマ：「中小企業の後継者不足問題と事業承継の効果」

ポイント：

後継者が不在である理由は主に企業自身に問題がある。

財務状況の向上や業況により、後継者が現れる可能性も推察される。

後継者が不在であることの悪影響は、不況期により顕著に現れる傾向であり、過去リーマンショックでは顕著に現れた。

事業承継による経営者の若返りは企業活動を活発にすると考えられる。

ただし、事業承継後にパフォーマンスが高い企業でも、リスクテークに関して過度に消極的である可能性がある。

( 講義資料 )

中小企業の後継者不足問題と  
事業承継の効果

日本大学経済学部 鶴田大輔  
(mail: [tsuruta.daisuke@nihon-u.ac.jp](mailto:tsuruta.daisuke@nihon-u.ac.jp))  
2020年1月28日  
広島経済同友会 事業承継委員会 講演会

2020/1/28 中小企業の後継者問題(鶴田) 1



## 本日のアウトライン

1. 経営者が高齢である中小企業はどのような企業か？
  - 企業活動や収益性、成長性、投資水準等
2. なぜ、後継者がいないのか？ 中小企業の後継者の不在は企業活動にどのような影響を与えるか？
3. どのような企業の経営者が、高齢から非高齢の経営者になるか？（≡事業承継の要因）
4. 高齢の経営者から、非高齢の経営者になった場合、中小企業にどのような変化が表れるか？
  - 企業活動の変化(投資、借入、内部資金の変化)
  - 企業パフォーマンス(成長性、収益性)



## 広島県の現状

2019年度第1回事業承継委員会資料より

- 中小企業の後継者不在率は全国平均(66.4%)を上回る73.2%
  - 不在率は、2014年の75.2%から低下しているものの、ほぼ横ばいの傾向
- 後継者が居る企業における後継者の属性をみると、71.9%が親族内(配偶者、子供、その他親族)
  - うち48.6%が子供
- 問題意識:なぜ、後継者が不在なのか？ 後継者不在が、企業活動にどのように影響するか？



## 論文リスト

- Tsuruta, Daisuke (近刊) "Japan's elderly small business managers: Performance and succession", *Journal of Asian Economics*.
- Tsuruta, Daisuke (2019) "Lack of Successors, Firm Default, and the Performance of Small Businesses", RIETI Discussion Paper Series, 19-E-047.
- 鶴田大輔 (2019)「中小企業の後継者不足問題と事業承継の効果」『金融財政事情』第70巻42号、p.28-33.



## 中小企業信用情報リスクデータベース (Credit Risk Database, CRD)

- 経産省の主導で会員の信用保証協会・金融機関により設立。
  - 会員である保証協会と金融機関がそれぞれの顧客である中小企業のデータを提供。
  - 会員はCRDにより構築されたスコアリングなどのサービスを利用できる。
- データは主に、財務諸表、損益計算書。他にも代表者(経営者)の年齢、後継者の有無など。
- データ数は法人253万社、2136万決算書。非常に多くの中小企業をカバー。
- 本分析で使用するデータは三期以上データが存在する2000年代以降の中小企業データ



## Part 1: 高齢経営者の問題

経営者が高齢である中小企業はどのような企業か？

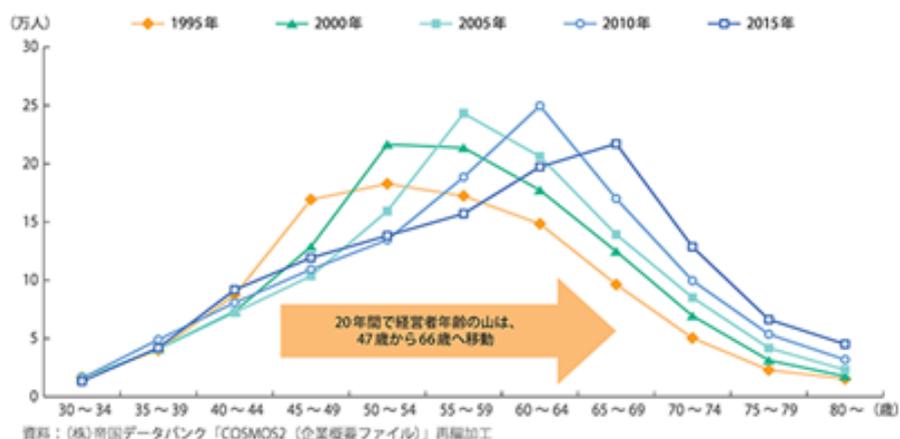


収益性・成長性が低く、設備投資・借入意欲がない



## 最近の経営者の高齢化 (2018年版中小企業白書):

第2-6-2図 年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布





## 事後パフォーマンス : 高齢経営者VS非高齢経営者

総資産営業利益率(t+1年、t+2年の平均)

	観測数	平均値	25%点	中央値	75%点	四分位偏差
59歳以下	646,370	-0.73%	-3.31%	1.09%	4.11%	7.43%
60歳代	227,074	-0.71%	-3.09%	0.98%	3.78%	6.88%
70歳代	77,798	-1.09%	-3.41%	0.72%	3.36%	6.77%
80歳代	17,149	-1.05%	-3.13%	0.64%	3.11%	6.24%
Total	968,391	-0.76%	-3.27%	1.02%	3.95%	7.22%

売上高変化率(t年からt+2年の変化)

	観測数	平均値	25%点	中央値	75%点	四分位偏差
59歳以下	643,265	-0.70%	-16.65%	-0.78%	15.50%	32.15%
60歳代	225,905	-3.84%	-17.80%	-2.82%	11.23%	29.02%
70歳代	77,369	-4.97%	-17.59%	-3.56%	8.83%	26.42%
80歳代	17,040	-3.67%	-15.28%	-2.59%	7.78%	23.06%
Total	963,579	-1.83%	-16.99%	-1.58%	13.78%	30.77%



## 事後パフォーマンス : 高齢経営者VS非高齢経営者

総資産変化率(t年からt+2年の変化)

	観測数	平均値	25%点	中央値	75%点	四分位偏差
59歳以下	643,304	3.40%	-12.10%	0.00%	15.86%	27.96%
60歳代	226,187	-1.35%	-13.20%	-2.52%	9.50%	22.70%
70歳代	77,541	-3.03%	-13.15%	-3.64%	6.39%	19.54%
80歳代	17,074	-2.18%	-11.88%	-3.76%	5.31%	17.18%
Total	964,106	1.67%	-12.46%	-1.19%	13.22%	25.68%

有形固定資産変化率(t年からt+2年の変化)

	観測数	平均値	25%点	中央値	75%点	四分位偏差
59歳以下	642,163	2.22%	-20.40%	-3.93%	11.04%	31.45%
60歳代	226,118	-3.78%	-19.37%	-4.61%	4.12%	23.49%
70歳代	77,553	-5.77%	-17.27%	-4.91%	1.55%	18.82%
80歳代	17,094	-3.26%	-14.26%	-5.07%	0.93%	15.19%
Total	962,928	0.07%	-19.69%	-4.24%	7.84%	27.52%



## 事後パフォーマンス : 高齢経営者VS非高齢経営者

現預金変化率(t年からt+2年の変化)

	観測数	平均値	25%点	中央値	75%点	四分位偏差
59歳以下	646,370	1.15%	-41.89%	1.80%	45.71%	87.60%
60歳代	227,074	-2.04%	-41.54%	0.00%	39.77%	81.31%
70歳代	77,798	-4.48%	-42.82%	-1.37%	35.57%	78.40%
80歳代	17,149	-2.82%	-41.30%	0.00%	36.50%	77.80%
Total	968,391	-0.12%	-41.88%	0.79%	43.14%	85.02%

長短借入金変化率(t年からt+2年の変化)

	観測数	平均値	25%点	中央値	75%点	四分位偏差
59歳以下	646,370	9.84%	-17.11%	0.00%	22.96%	40.07%
60歳代	227,074	0.98%	-19.52%	-3.46%	13.30%	32.82%
70歳代	77,798	-0.80%	-19.32%	-4.61%	9.85%	29.16%
80歳代	17,149	1.96%	-19.11%	-5.60%	8.61%	27.71%
Total	968,391	6.77%	-17.92%	-1.42%	19.11%	37.03%



## 事後パフォーマンス: 非高齢者企業の方が企業活動が活発

- 収益性: 高齢経営者の企業ほど、収益性は低い。特に、より高い収益性を有する企業が少ない。
- 成長性: 非高齢者の企業の方が、売上高、総資産の変化率で見ると、大きく成長している企業が多く含まれる。
- 設備投資: 非高齢経営者の企業の方が投資が積極的な傾向。
- 流動性: 非高齢経営者の企業の方が、キャッシュの動きが活発。一部の企業がキャッシュを蓄積
- 借入: 非高齢経営者の企業の方が、借入れを大きく増やしている傾向

中国・四国地方でもおおよそ同様の傾向



## Part 2:後継者不在の問題

- ・なぜ、後継者がいないのか？
- ・中小企業の後継者の不在は企業活動にどのような影響を与えるか？



- ・後継者がいない原因は悪化した財務状況
- ・後継者不在により、ショック時のデフォルトの可能性が高まる



## 後継者不在企業の比率(CRD)

年	現在の経営者の年齢			全体
	60-69	70-79	80-	
2003	0.3489	0.2518	0.1981	0.3213
2004	0.3535	0.2538	0.2023	0.3250
2005	0.3886	0.2888	0.2245	0.3582
2006	0.4277	0.3225	0.2410	0.3954
2007	0.4177	0.3125	0.2346	0.3869
2008	0.3858	0.2681	0.1969	0.3529
2009	0.3776	0.2569	0.1757	0.3435
2010	0.3773	0.2484	0.1690	0.3395
2011	0.3915	0.2599	0.1877	0.3513
2012	0.3966	0.2626	0.1799	0.3536
2013	0.4118	0.2714	0.1844	0.3653
2014	0.4212	0.2831	0.2022	0.3733
2015	0.4264	0.2813	0.1994	0.3748
Total	0.3950	0.2730	0.1965	0.3574



## プロビット分析: 後継者無の決定要因

被説明変数	(1)	(2)	(3)	(4)
	後継者なし 2003-2014	後継者なし 2003-2006	後継者なし 2007-2009	後継者なし 2010-2014
年次	2003-2014	2003-2006	2007-2009	2010-2014
ln(総資産)	-0.04401*** (0.00044)	-0.03470*** (0.00096)	-0.04371*** (0.00085)	-0.04810*** (0.00062)
ln(業歴)	-0.01480*** (0.00098)	-0.00777*** (0.00212)	-0.00645*** (0.00186)	-0.02255*** (0.00137)
負債比率	0.01405*** (0.00061)	0.01402*** (0.00161)	0.01584*** (0.00123)	0.01267*** (0.00078)
有利子負債利率	0.39519** (0.03532)	0.76340*** (0.07217)	0.43763*** (0.06321)	0.16807*** (0.05292)
総資産営業利益率	0.02104*** (0.00314)	0.00401 (0.00806)	0.02218*** (0.00592)	0.02595*** (0.00421)
現預金比率	0.03173*** (0.00318)	0.06499*** (0.00761)	0.04168*** (0.00620)	0.01328*** (0.00426)
売上高変化率	-0.04236*** (0.00148)	-0.03025*** (0.00332)	-0.04559*** (0.00291)	-0.04622*** (0.00202)
成勤比率	0.08648*** (0.00223)	0.10505*** (0.00492)	0.09077*** (0.00427)	0.07668*** (0.00311)
現経営者が70-79歳	-0.11754*** (0.00109)	-0.09124*** (0.00243)	-0.11095*** (0.00214)	-0.12868*** (0.00149)
現経営者が80歳以上	-0.17916*** (0.00196)	-0.14585*** (0.00465)	-0.17461*** (0.00408)	-0.19080*** (0.00256)
観別数	991,098	208,302	271,355	511,441

2020/1/28

中小企業の後継者問題(橋田)

14



## 後継者がいない要因

後継者無しの企業の特徴

- 企業規模小、企業年齢若、
- 負債比率高、有利子負債利率高
- ROA高、総資産変化率低
- 現預金比率高
- 現経営者が非高齢

⇒成長性が低く、財務状況が悪い企業ほど後継者がいない傾向。

中国・四国地方でもおおよそ同様の傾向

2020/1/28

中小企業の後継者問題(橋田)

15



## 後継者不在は企業行動にどのような影響を与えるか？

- 傾向スコアマッチング法を利用する。
  - 『2019年版中小企業白書』等で利用された方法。
- 後継者の有無による差：
  - 後継者不在企業の方が、企業規模が小さく、若い企業が多い。負債比率、有利子負債比率ともに高い。
  - 後継者不在の影響ではなく、属性の差が影響している可能性。
- Propensity Scoreを計算し、後継者がいない企業と似たような後継者がいる企業と比較することにより、後継者不在の効果を測定。

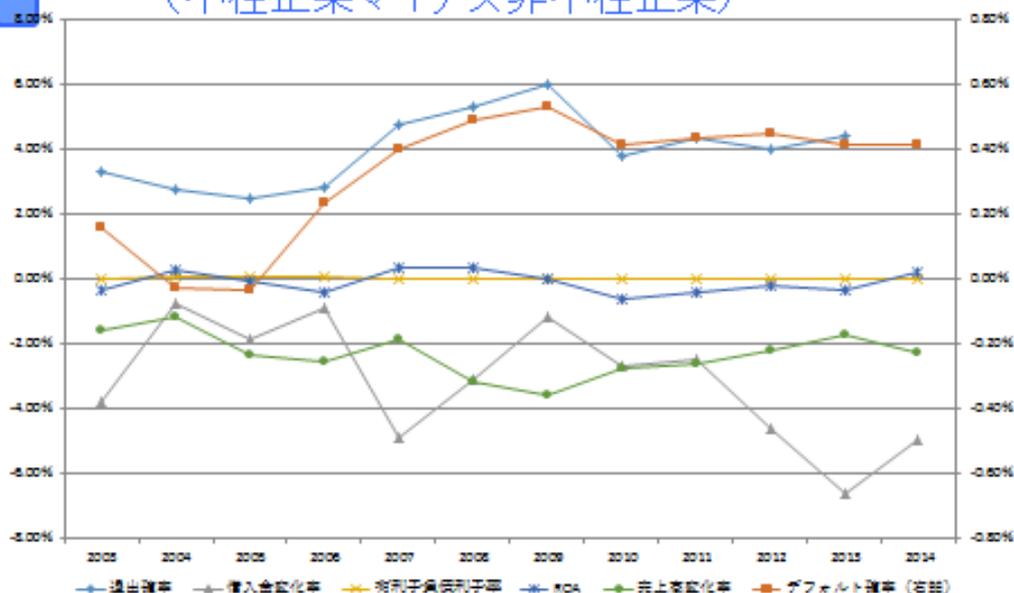
2020/1/28

中小企業の後継者問題(横田)

16



## 後継者不在企業と非不在企業の差 (不在企業マイナス非不在企業)



2020/1/28

中小企業の後継者問題(横田)

17



## 後継者不在の影響

- 退出: 後継者不在企業の方が退出の確率が2~6%程度高い。
  - 特にショック時において顕著な傾向
- デフォルト: ショック以降において後継者不在企業の方がデフォルト確率が0.396%~0.531%程度高い。
- 借入金: 後継者不在企業の方がショック時以降、借入金変化率が4~6%程度低い傾向。
  - ただし、2009~2011年において顕著ではない。
  - 緊急保証制度の影響?
- 有利子負債利子率: 後継者不在企業の方が高い傾向。ただし統計的に有意なのはいくつかの年のみ

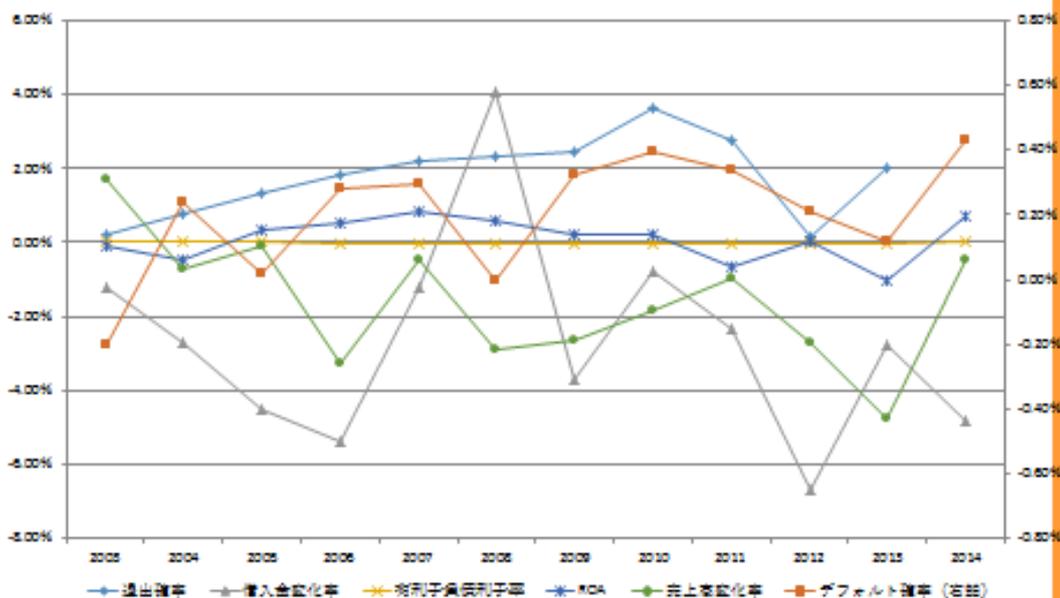


## 後継者不在の影響

- ROA: いくつかの年でマイナスだが、他の年は特に顕著な傾向はなし。
- 売上高増加率: 後継者不在企業の方が売上高成長率が低い。
  - ショック時の最大で3.612%程度。



## 後継者不在企業と非不在企業の差 (中国四国版)



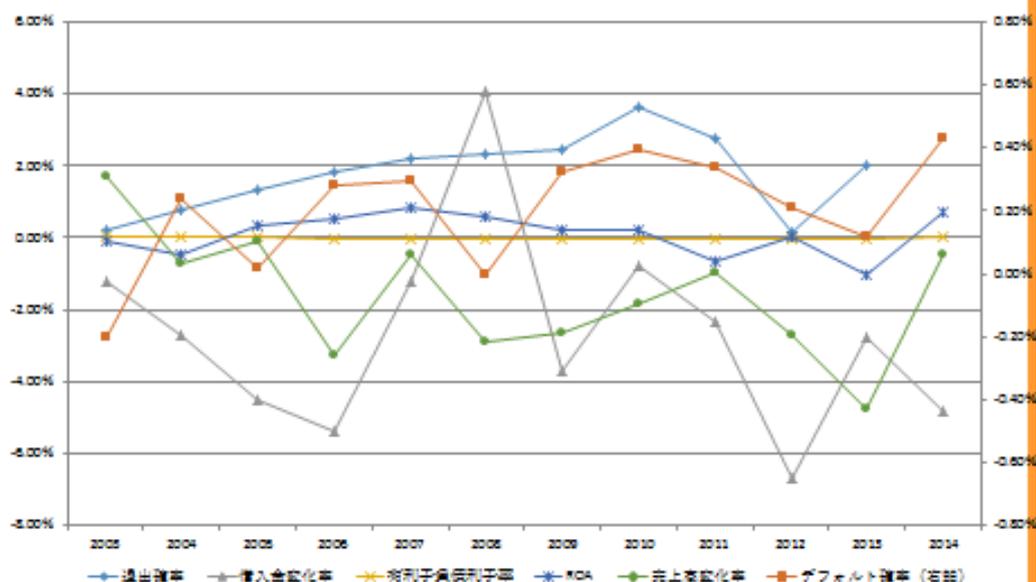
2020/1/28

中小企業の後継者問題(横田)

20



## 後継者不在企業と非不在企業の差 (中国四国版)



2020/1/28

中小企業の後継者問題(横田)

20



## 最近の経営者の高齢化： 『2013年版中小企業白書』より

第2-3-1図 規模別・事業承継時期別の経営者の平均引退年齢の推移

(単位：歳)

事業継承時期	30年以上前	20～29年前	10～19年前	5～9年前	0～4年前
小規模事業者	62.6	68.1	69.8	70.7	70.5
中規模企業	61.3	66.1	67.5	67.8	67.7

資料：中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」  
(2012年11月、(株)野村総合研究所)

[http://www.chusho.metigo.jp/pamflet/hakusyo/H25/h25/html/b2\\_3\\_1\\_1.html](http://www.chusho.metigo.jp/pamflet/hakusyo/H25/h25/html/b2_3_1_1.html)

我々の分析データより：2001年～2015年における188,021社のうち、77,773社は経営者が60歳以上に。8,711社が59歳以下の経営者に事業を承継。



## 非高齢経営者への交代

t年の代表者年代	t+1年の代表者年代				Total
	59歳以下	60歳代	70歳代	80歳代	
59歳以下	337,512	17,685	442	119	355,758
60歳代	2,721	101,572	6,698	38	111,029
70歳代	1,227	116	31,880	1,457	34,680
80歳代	308	78	34	6,118	6,538
Total	341,768	119,451	39,054	7,732	508,005



## プロビット分析: 事業承継の決定要因

	(1)	(2)
	事業承継 (タイプ1)	事業承継 (タイプ2)
説明変数		
ln(総資産)	0.00308*** (0.00020)	0.00268*** (0.00019)
ln(業歴)	-0.00167*** (0.00051)	-0.00188*** (0.00050)
負債比率	-0.00198*** (0.00048)	-0.00220*** (0.00047)
総資産営業利益率	0.03143* (0.01812)	0.02560 (0.01738)
総資産営業利益率 ×ln(総資産)	-0.00294* (0.00173)	-0.00239 (0.00166)
Δln(総資産)	0.00124 (0.00121)	0.00135 (0.00118)
有形固定資産比率	-0.00255** (0.00112)	-0.00201* (0.00109)
現預金比率	0.00476*** (0.00915)	0.00421** (0.01407)
後継者有	0.00500*** (0.00164)	0.00584*** (0.00164)
後継者不明	0.00396*** (0.00131)	0.00392*** (0.00128)
経営者年代 (70-79)	0.02033*** (0.00077)	0.01617*** (0.00073)
経営者年代 (80-)	0.05536*** (0.00233)	0.03343*** (0.00198)
観測数	322,020	322,020

2020/1/28

中小企業の後継者問題(橋田)

24



## 事業承継の要因

事業承継企業の特徴

- 企業規模大
- 負債比率低(自己資本比率高)
- ROA高(ただし、規模が大きいと影響はなし)
- 現預金比率高
- 現経営者が高齡
- 後継者あり企業

⇒財務状況が良い企業ほど事業承継をする傾向。

⇒後継者の有無も大きな要因に。

2020/1/28

中小企業の後継者問題(橋田)

25



## 事業承継の要因(中国・四国版)

事業承継企業の特徴

- 企業規模大
- 負債比率低(自己資本比率高)
- ROA高(ただし、規模が大きいと影響はなし)
- 現預金比率高？
- 現経営者が高齢
- 後継者あり企業

⇒ただし、モデルに問題がある可能性あり



## Part 4:事業承継後の変化

・事業承継後にどのような変化が現れるか？



- ・売上高、従業員数、収益性などが向上する傾向＝パフォーマンスは向上
- ・現預金比率が上昇し、企業内にキャッシュが蓄積する傾向  
＝生み出されたキャッシュが利用されず



## 傾向スコア分析による結果

－ 事業承継企業マイナス非事業承継企業

	事業承継1年後	事業承継2年後	事業承継3年後
営業利益率変化	-0.42%*	0.50%**	0.65%***
従業員変化率	1.81%***	2.27%***	1.79%**
売上高変化率	0.37%	2.83%***	4.16%***
総資産変化率	0.93%**	2.25%***	3.96%***
現預金変化率	2.05%*	3.78%***	9.62%***
借入金変化率	1.06%	-3.42%	-3.43%
有形固定資産変化率	0.14%	2.22%*	3.88%**
棚卸資産変化率	-4.14%**	3.32%	3.68%
売掛債権変化率	-0.41%	1.97%	4.91%*



## 事業承継後の企業活動

- 営業利益率: 事業承継二年後に高い傾向  
- 同時に売上高も上昇
- 従業員数: 事業承継後に増加
- 総資産: 事業承継後に増加
- 借入金: 特に傾向はなし
- 有形固定資産: 事業承継二年後以降に増加
- 現預金: 事業承継後に増加



## 事業承継後の企業活動

- 収益性、成長性などのパフォーマンスは高い。
- 一方、借入金を積極的に増加する動きはない。
- 現預金は増加しているため、流動性は高いが、資産の効率性に向上の余地がある可能性。  
⇒事業承継後の経営者のリスク選好が保守的になっている可能性。
- 『2019年版中小企業白書』によると、若い年代への事業承継が、より企業パフォーマンスを高める。

2020/1/28

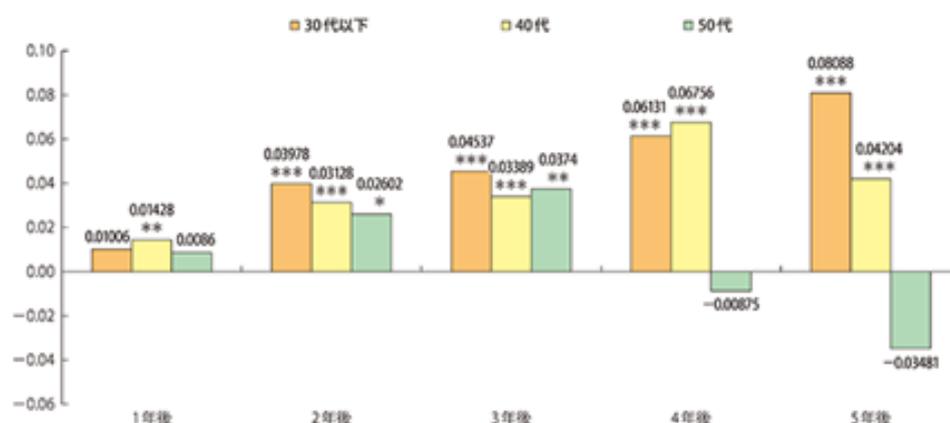
中小企業の後継者問題(橋田)

30



## 後継者の年齢別、事業承継効果 (売上高変化)

第2-1-24図 後継者の年齢別、事業承継が売上高に与える効果



資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」(2019年3月)

(注)1. グラフは、対数化した売上高について対照群と処置群の変化の差を示している。

2. グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており\*\*\*10%有意\*\*5%有意\*1%有意となっている。

出所：『2019年版 中小企業白書』

2020/1/28

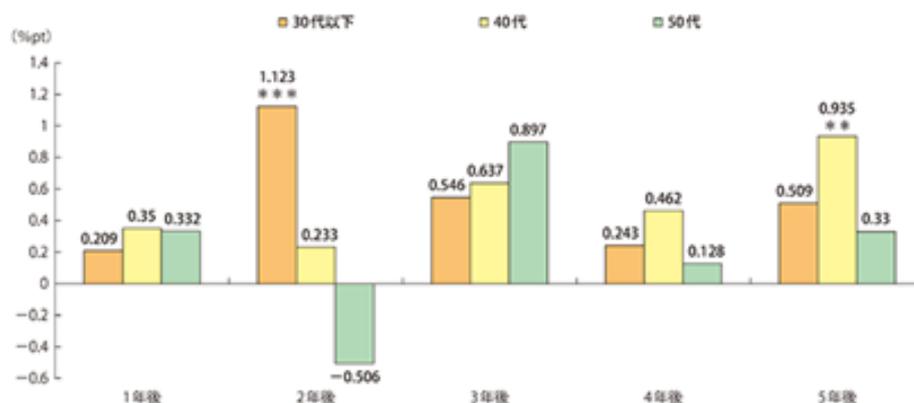
中小企業の後継者問題(橋田)

31



## 後継者の年齢別、事業承継効果 (ROA変化)

第2-1-28図 後継者の年齢別、事業承継がROAに与える効果



資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）

(注)1. ROAは「営業利益」÷「資産合計」×100で算出。

2. グラフは、対照群と処置群の変化の差を示している。

3. グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており\*---10%有意\*\*---5%有意\*\*\*---1%有意となっている。

出所：『2019年版 中小企業白書』

2020/1/28

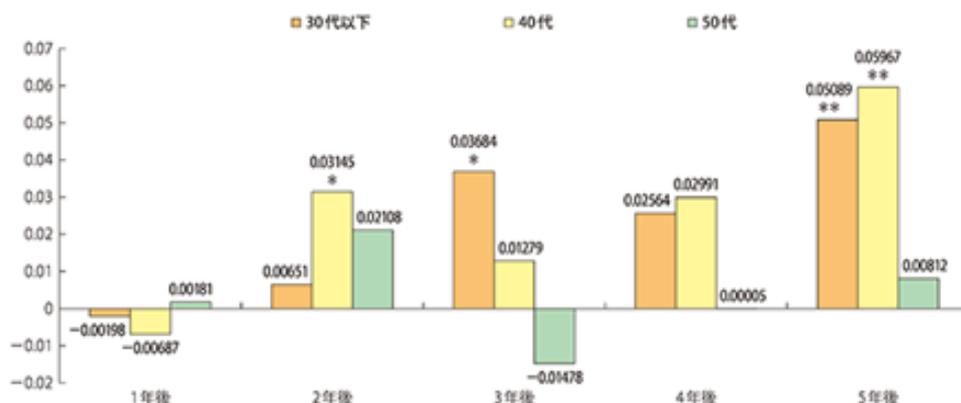
中小企業の後継者問題(橋田)

32



## 後継者の年齢別、事業承継効果 (従業員数変化)

第2-1-30図 後継者の年齢別、事業承継が従業員数に与える効果



資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）

(注)1. グラフは、対数化した従業員数について対照群と処置群の変化の差を示している。

2. グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており\*---10%有意\*\*---5%有意\*\*\*---1%有意となっている。

出所：『2019年版 中小企業白書』

2020/1/28

中小企業の後継者問題(橋田)

33



## 本分析から分かったこと

- 後継者が不在である理由は主に企業自身に問題がある。財務状況の向上や業況により、後継者が表れる可能性も。
- 後継者が不在であることの悪影響は、不況期により顕著に現れる傾向。
- 事業承継による経営者の若返りは企業活動を活発にする。
- ただし、事業承継後にパフォーマンスが高い企業でも、リスクテイクに関して過度に消極的である可能性。



ご清聴ありがとうございました。

(5)第五回事業承継委員会

日時：2020年10月14日

講師：有限会社ホームサービス植木 植木重夫会長、繁之社長

テーマ：ケーススタディ～親族承継～「父と子の事業承継」

ポイント：

親族内承継を行ったエピソードから、親と子それぞれの立場の思いを確認。

親としては事業承継について考える間もなく、意識もしていなかったが、取引先から叱責を受け、真剣に考えた結果、責任をもって事業を継続してくれるのは第三者より親族内だと決断した。

社長は一人でよいと思い、あえて自分の居場所を会社から無くす様にした。

息子は進学や就職する際には意識はしていたが、自分から切り出すことはなかった。同業の大手企業に就職した後、地元広島で勝負したいと思い至って、父親と共通の知人に相談し、思いを打明けた。

父親の会社に入ってから3年が一番苦労した。現場の職人からの反発が大きかった。結果としてほぼメンバーを入れ替えた。当然先代が持つリソースのうち使えるものはフル活用した。

親と全く同じスタイルは出来ないと理解し、先代を尊重することが円滑な承継を実現する重要なポイントと考える。

(当日資料)

卓話講師紹介

・ 講師プロフィール

有限会社ホームサービス植木  
代表取締役社長  
植木 繁之 氏

1979年7月、安佐南区生まれ、関西大学工学部建築学科卒業後、京都工業大学大学院工学科学研究科に進学し建築の道を志す。大学院卒業後は「旭化成ホームズ株式会社」に入社し営業職などを経験する。2010年、故郷・広島に戻ってきて「ホームサービス植木」に入社。2015年には父・重夫の後を継いで2代目社長に就任する。会社以外にも現在、父と共に田中山神社の神職も務める。さらに安北小学校PTA会長、安吉市町商工会青年部副会長を務めるなど安佐南区の地域活性化のため活発に活動を行っている。また、安佐南区に縁のある人々の交流の場である「安佐南区LOVEの会」も主宰



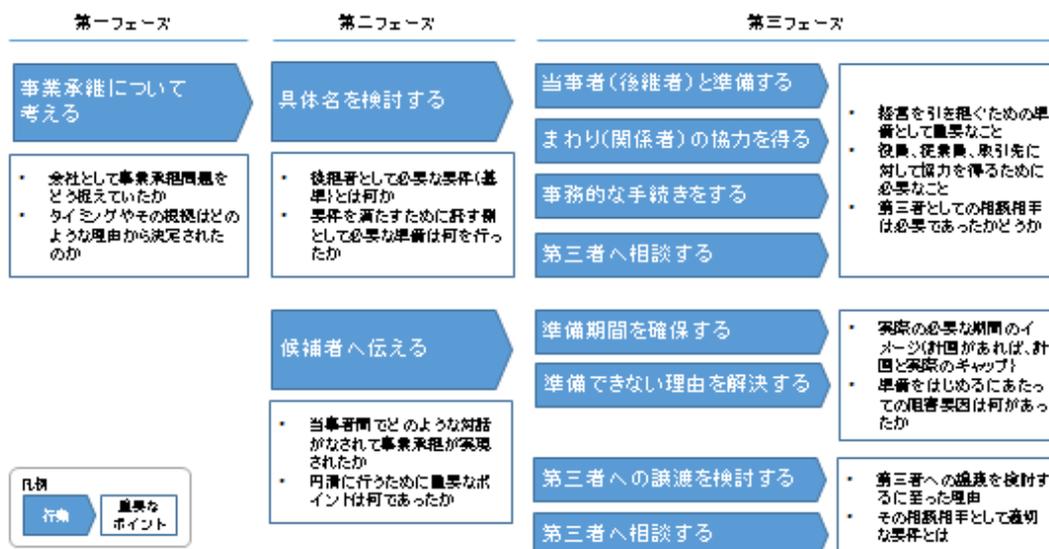
有限会社ホームサービス植木  
取締役会長  
植木 重夫 氏

1950年5月、旧安佐郡安吉市町(現・広島市安佐南区)で生まれる。高校時代野球部所属し、広島県体育功労賞受賞。1979年、植木家が代々務める田中山神社(広島市安佐南区)の吉司に就任。1984年には「ホームサービス植木」を設立し、代表取締役に就任する。1989年にはM&Aで中和建設工業の代表取締役に就任。2014年、LIXILリフォームショップ中四国地区副会長に就任。2015年にホームサービス植木の社長を息子の繁之に譲り、会長職に就く。1968年入団した消防団には44年在籍。経営者、吉司以外にも、安吉市町商工会副会長、広島北法人会青年部長、同会理事、広島ニューライオンズクラブ会長、安佐南区保護司会協力雇用主会副会長、少年を育む安佐南区民の会副会長といった顔を持ち、ボランティア活動も積極的に行う

Copyright | © HIROSHIMA KEIZAI DOYUKAI. All rights reserved. 6

## 卓話資料

- ・ 事業承継の成れを3つのフェーズで考え、それぞれの局面において何を考え、どう行動されたかを伺います。



中小企業庁：事業承継ガイドラインにおける事業承継診断実フローより事業承継委員会作成